



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**  
**CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO: Proyecto de Investigación**  
**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN FINANZAS**

### **TEMA:**

**DISEÑO DE PROCESOS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LLACTA PURA”  
MATRIZ RIOBAMBA.**

### **AUTORA:**

**GABRIELA ELIZABETH BUSTOS MEJÍA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2019**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. GABRIELA ELIZABETH BUSTOS MEJÍA, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

-----  
Lic. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel  
**DIRECTOR TRIBUNAL**

-----  
Ing. María Auxiliadora Falconí Tello  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, GABRIELA ELIZABETH BUSTOS MEJÍA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son originales. Los textos utilizados en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 26 de Febrero de 2019

GABRIELA ELIZABETH BUSTOS MEJÍA  
C.C 060607507-5

## DEDICATORIA

A Dios por ser mi fortaleza y acompañarme en cada paso que doy, por haberme permitido llegar hasta este momento. A mis Padres René y Ruth por su apoyo incondicional, por darme la mejor educación y enseñarme que todas las cosas hay que valorarlas, trabajarlas y luchar para lograr los objetivos de la vida, por todo su amor, comprensión gracias a sus enseñanzas que fueron los valores que aprendí toda mi vida y por ser mi motivación.

A mi hermano Daniel por ayudarme a concluir el desarrollo de mi trabajo de titulación, porque siempre nos unimos para lograr nuestros objetivos.

A mi esposo Cristian por tu sacrificio y esfuerzo, por estar a mi lado y brindarme tu comprensión y amor, tu ayuda ha sido fundamental en esta etapa de mi vida.

A mi hija Aylín por ser mi orgullo, bendición y el logro más grande en mi vida, porque todo lo hago por ti amada hija, eres la razón por la cual me esfuerzo y me supero cada día.

**“No te rindas mantente de pie, recuerda que Dios les da las batallas más difíciles a sus mejores soldados”**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, a mi Dios y a mis Padres que han estado presentes en cada momento, inculcándome valores, haciendo de mí una mejor persona, son el pilar fundamental de mi vida para así llegar a culminar esta etapa como es ser profesional, me queda la satisfacción del deber cumplido, siempre les estaré agradecida.

Quiero dejar constancia de gratitud a la ESCUELA SUPERIOR POLIÉCNICA DE CHIMBORAZO, Facultad de Administración de Empresas, y de manera especial a la Carrera de Ingeniería en Finanzas porque a través de sus docentes me brindaron los conocimientos necesarios para llegar a formarme como un profesional y poder aportar grandes cambios a la sociedad.

A mi tribunal por su tiempo, dedicación y esfuerzo, pero sobre todo por sus consejos, su apoyo y compromiso para culminar mi trabajo de titulación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos .....	x
Índice de anexos .....	x
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema .....	4
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General .....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	8
2.1.2 Misión .....	33
2.1.3 Visión .....	33
2.1.4 Objetivos Estratégicos .....	33
2.1.5 Valores .....	33
2.1.6 Productos .....	34
2.1.7 Servicios .....	34
2.1.8 Organigrama Estructural de la Cooperativa .....	35
2.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA .....	36
2.2.1 Concepto de Procesos .....	36

2.2.2 Grupos de Procesos .....	36
2.2.3 La gestión por procesos.....	44
2.2.4 Mapa de procesos .....	45
2.2.5 Rentabilidad .....	46
2.3 IDEA A DEFENDER .....	53
2.4 VARIABLES .....	53
2.4.1 Variable Independiente .....	53
2.4.2 Variable Dependiente.....	53
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	54
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
3.1.1 Modalidad Cuantitativa.....	54
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	55
3.2.1 Investigación de Campo.....	55
3.2.2 Investigación Documental.....	55
3.2.3 Investigación descriptiva.....	55
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	56
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	57
3.4.1 Métodos.....	57
3.4.2 Técnicas o instrumentos .....	58
3.5 RESULTADOS.....	58
3.5.1 Resultado de la encuesta .....	59
3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	70
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	71
4.1 TÍTULO .....	71
4.2 OBJETIVOS .....	71
4.3 ALCANCE.....	71
4.4 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA.....	72
4.5 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS QUE TIENEN MAYOR IMPORTANCIA .....	73
4.6 APLICACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS .....	75
4.6.1 Procedimiento para el manejo de la cuenta caja chica .....	75
4.6.2 Procedimiento para el manejo de la cuenta bancos.....	76
4.6.3 Procedimiento para el manejo de la cuenta por cobrar .....	78

4.6.4	Procedimiento para el manejo de la cuenta por pagar.....	81
4.6.5	Proceso de promoción, evaluación y concesión del crédito.....	83
4.6.6	Procesos para la recuperación de cartera.....	87
4.6.7	Procesos para la renegociación de deudas .....	88
4.6.8	Procesos para conocer la rentabilidad .....	89
CONCLUSIONES .....		93
RECOMENDACIONES.....		94
BIBLIOGRAFÍA .....		95
ANEXOS .....		97



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mejorar resultados financieros .....	59
Tabla 2: Riesgo financiero .....	60
Tabla 3: Monitoreo y control de riesgo financiero .....	61
Tabla 4: Diversificación de cartera .....	62
Tabla 5: Proceso de Administración .....	63
Tabla 6: Estados Financieros .....	64
Tabla 7: Conocimientos y Herramientas .....	65
Tabla 8: Productos y servicios financieros .....	66
Tabla 9: Indicadores Financieros .....	67
Tabla 10: Procesos para mejorar .....	68
Tabla 11: Referencia de la flujogramación .....	77
Tabla 12: Presupuesto de colocaciones de créditos en montos .....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama Estructural .....	35
Gráfico 2: Procesos administrativos .....	42
Gráfico 3: Mejorar resultados financieros .....	59
Gráfico 4: Riesgo financiero.....	60
Gráfico 5: Monitoreo y control de riesgo financiero .....	61
Gráfico 6: Diversificación de cartera.....	62
Gráfico 7: Proceso de Administración.....	63
Gráfico 8: Estados Financieros .....	64
Gráfico 9: Conocimientos y Herramientas .....	65
Gráfico 10: Productos y servicios financieros .....	66
Gráfico 11: Indicadores Financieros.....	67
Gráfico 12: Procesos para mejorar.....	68
Gráfico 13: Procesos para cobranza.....	73
Gráfico 14: Procedimientos específicos del crédito y cobranzas.....	73
Gráfico 15: Procedimiento de cobro en la cooperativa.....	74
Gráfico 16: Procedimiento de cobro en la cooperativa.....	78
Gráfico 17: Procedimiento de cobro en la cooperativa.....	80
Gráfico 18: Procedimiento de cobro en la cooperativa.....	82
Gráfico 19: Procedimiento de cobro en la cooperativa.....	85
Gráfico 20: Procedimiento de cobro en la cooperativa.....	86

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista .....	98
Anexo 2: Cuestionario .....	99

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación se enfocó en diseñar procesos que mejoren la rentabilidad de la cooperativa y permitirá establecer lineamientos financieros que facilitan la operatividad de las acciones a realizar a favor de los asociados. Dentro de la investigación se utilizó herramientas como: encuestas al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y área administrativa financiera, de igual manera se aplicó una entrevista al Gerente de la cooperativa con el propósito de corroborar la información obtenida y sacar otros datos más relevantes que nos permitan tener una mejor visión de la organización. Dando como resultado los problemas que presenta la cooperativa como la iliquidez monetaria, inconformidad de los socios, mala calidad de los servicios entregados, desprestigio y desconfianza en la entidad, la falta de planificación a través de la adopción de medidas correctivas de acuerdo a la situación que se presente al momento castigando la rentabilidad a la cooperativa de ahorro y crédito, es por eso la necesidad de un diseño que garanticen la colocación eficiente y eficaz en los créditos y en la recuperación de los mismos mejorando así la calidad en los servicios de la cooperativa. Se concluyó que dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Llacta Pura” es necesario incorporar un conjunto de procesos innovadores en torno al ahorro y crédito, con los cuales la organización pueda proyectarse hacia nuevos horizontes dentro de la comercialización de sus productos y servicios financieros.

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <GESTIÓN DE COBRANZAS> <PROCESOS FINANCIEROS > <RENTABILIDAD> <TOMA DE DECISIONES> <PRODUCTOS FINANCIEROS>

---

Lic. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The current research work was focused on designing processes that improve the profitability of the savings cooperative to establish financial guidelines to facilitate the operation of the actions to be carried out in favor of the associates. Within the research, it used tools such as: surveys to the Management Board, Supervisory Board and financial administrative area, besides it applied an interview to the Manager of the cooperative in order to corroborate the information obtained and get other more relevant data that allow having a better vision of the organization. The problems identified were: monetary illiquidity, disagreement of the partners, poor quality of the services delivered, discredit and distrust in the entity, lack of planning through the adoption of corrective measures according to the situation that presents at the time punishing the profitability of the institution. That is why the need for a design that guarantees the efficient and effective placement in the credits and in the recovery of them, thus improving the quality in the services of the cooperative. It was concluded that the Cooperativa de Ahorro y Crédito “Llacta Pura” has to incorporate a set of innovative processes based on saving and credit, so that the organization can project itself towards new horizons within the commercialization of its products and financial services.

**Keywords:** ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, COLLECTION MANAGEMENT, FINANCIAL PROCESSES, PROFITABILITY, DECISION MAKING, FINANCIAL PRODUCTS

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día se requiere cambios radicales, los resultados que consecuentemente se sienten en los negocios en general, se dan en forma directamente proporcional y con efectos para la mayoría de ellos como negativos. Las organizaciones modernas están cambiando sus tradicionales esquemas de estructura en la organización en todas las áreas productivas y de servicio; en el presente trabajo de titulación, analizaremos una de las áreas de servicio que ha sufrido grandes cambios en las ideas o esquemas funcionales de su composición, así como en el planteamiento estratégico que ha requerido la cooperativa Llacta Pura para mantenerse al menos en una posición competitiva, adoptando previamente una serie de procesos que con el paso del tiempo han quedado fuera de vigencia en torno a la calidad integra esperada.

Es importante mencionar que un conjunto de procesos en el ámbito financiero, es una estrategia para obtener rentabilidad en la organización cooperativista. Aplicando este concepto al presente grupo de procesos, significa que debemos pensar que la inversión en recuperación de cartera de créditos de la cooperativa, en cualquier momento, se determina a través del volumen de colocaciones de crédito y período de cobranza de la cartera. En todas las organizaciones modernas, se necesita tener procesos en mejoramiento, para que todas las actividades se mejoren de manera permanente en base a las aportaciones que la gente realiza. El mejoramiento en el área de créditos y cobranzas se tendrá que dar en cada individuo y en forma tal, que las interrelaciones entre clientes y proveedores sean como resultado: la satisfacción del cliente interno y externo de la cooperativa.

No se trata de hacer una exposición de todos los procesos que tratan de explicar los fenómenos mencionados y sus causas; sin embargo, no podemos dejar de mencionar que algunos de los fenómenos y la incidencia que tienen en la administración financiera de la cooperativa son en ocasiones desfavorables

En esta área, el administrador financiero debe considerar que tradicionalmente el área de créditos y cobranzas se divide en dos categorías principales:

1. El análisis que tiene por objeto seleccionar las cuentas; es decir, si se otorga el crédito o no.
2. Los procedimientos de cobranza, forman una categoría importante que concierne al ejecutivo de crédito. La recuperación de la cobranza, normalmente se convierte en un problema y no se erradica hasta ver totalmente recuperada la inversión.

Sobre este contexto el trabajo pretende dar respuesta a lo expuesto por ello el Primer Capítulo detalla el problema del trabajo de titulación, se destaca los principales problemas que enfrenta la cooperativa en el área financiera.

En el Segundo Capítulo se detalla las bases teóricas que sustentan el estudio a llevar a cabo.

En el Tercer Capítulo, se realiza un Análisis de la Situación actual de la Cooperativa, determinando los factores externos, realizando encuestas al personal, a los socios y clientes, permitiendo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes de la Cooperativa, al tiempo de proponer procesos que permitan aprovechar las oportunidades, potencializar las fortalezas, superar las debilidades y enfrentar a las amenazas.

En el Cuarto Capítulo se efectúa el inventario de los procesos, se selecciona los más importantes, se analizan cada uno de ellos, determinando los problemas que se presentan en estos, seguidamente se realiza una propuesta de mejoramiento de los procesos analizados anteriormente, proponiendo soluciones a los diferentes problemas detectados a través de la eliminación, fusión, mejoramiento o creación de actividades de acuerdo a el caso, con la finalidad de mejorar el tiempo, reducir costos, y tener procesos más ágiles y eficientes .

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La rentabilidad permite analizar y evaluar las ganancias de una empresa respecto a un nivel dado de inversión de quienes ungen como dueños.

El diseño de procesos se orienta a maximizar el patrimonio de los accionistas de una empresa a través de una correcta consecución de manejo y aplicación de los mismos lo cual incrementaría su rentabilidad. (Ortega A., 2008)

Según (Vernardillo, A. 2006) la Administración financiera o conocida también como gestión financiera intrínsecamente está presente en los conceptos de valor, tiempo del dinero, el riesgo, la incrementabilidad en la toma de decisiones o el análisis de la rentabilidad financiera.

La gestión financiera es una gran variedad de tareas financieras como la planeación, extensión de créditos a los clientes, la evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa. Es una técnica que tiene por objeto la obtención, control y el adecuado uso de recursos financieros que requiere una empresa, así como el manejo eficiente y protección de los activos de la empresa.

Durante la vida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Llacta Pura, sus directivos y administradores han venido trabajando de acuerdo a la situación que se presente en el momento, solucionando problemas a través de la adopción de medidas correctivas, sin la debida planificación; esta situación ha llevado a que en algunas ocasiones se adopten medidas cuyos resultados han sido: iliquidez momentánea, inconformidad de los socios, mala calidad de los servicios entregados, desprestigio y desconfianza en la entidad, como es el caso suscitado en el año 2015 cuando el consejo de administración decide reducir la tasa de interés en 2 puntos(Consumo Ordinario 16,30 y el comercial ordinario 11,83)( BCE, 2015) de igual manera incrementar el monto de crédito para mejorar las colocaciones en los respectivos créditos, sin el debido soporte económico y análisis de las futuras consecuencias en la organización.

En sus 20 años de existencia Llacta Pura perteneciente al segmento 3, no ha diseñado o estructurado procesos que garanticen la colocación eficiente y eficaz en los créditos y en la recuperación de los mismos, castigando la rentabilidad a la cooperativa de ahorro y crédito, lo cual ha ocasionado que las necesidades y deseos de sus clientes no hayan sido satisfechas completa y oportunamente; esto se refleja claramente en su crecimiento lento del 6% al 8% en los últimos tres años tanto en número de socios y clientes (1246) como volumen de sus transacciones financieras, siendo la problemática principal el crecimiento económico de la organización, situación que le ha restado competitividad y credibilidad en el mercado financiero local.

Concluyéndose que el poseer procesos no acordes a las exigencias del mercado actual financiero, no permite alcanzar el crecimiento económico y rentabilidad deseada, limitando las decisiones adecuadas de colocación, e inversión que le facilite a la cooperativa generar productividad y mayor participación en el mercado, lo que nos lleva a preguntarnos:

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo incide el diseño de procesos en el mejoramiento de la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito “Llacta Pura” matriz Riobamba?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La investigación se efectuará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Llacta Pura”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo a partir del mes de octubre del año 2018, y se aspira que sea tomado en cuenta por la Gerencia de la Cooperativa para su aplicación a partir del año 2019. Con el establecimiento del diseño de procesos que mejoren la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito “Llacta Pura” matriz Riobamba, además de mejorar su posicionamiento en el mercado cooperativista.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico, ya que se busca utilizar la mayor cantidad posible de bibliografía especializada y actualizada, como: libros, revistas indexadas, artículos científicos, pagina web; que nos permitan contar con bases



y sustentos científicos importantes y fundamentales para elaborar los procesos mejorado la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito “Llacta Pura” acoplado a la realidad y que pueda ser referente para otras organizaciones, que requieran de este conjunto de procesos a proponer.

Desde la perspectiva metodológica, se utilizará métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos de investigación para la investigación de tipo no experimental, de tal forma que se pueda conseguir información relevante, consistente y pertinente, a fin de que los resultados del presente trabajo sean los más objetivos y reales posibles.

La presente investigación, pretende demostrar de manera eficiente, como la incorporación de procesos ayudan a mejorar la rentabilidad de la cooperativa, establecer la cantidad adecuada de efectivo necesario, determinar las fuentes de financiamiento, fijar el nivel de colocación de créditos, y ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación de la organización, es decir las estrategias de crecimiento financiero son en este momento la base del crecimiento en la intermediación financiera de Llacta Pura, ya que junto a políticas claras guían la manera adecuada de la utilización de recursos para operar de manera eficiente y eficaz en el mercado financiero de la Economía Popular y Solidaria.

Dicha investigación orienta a la Cooperativa de Ahorro y crédito “Llacta Pura” hacia una moderna administración de su talento humano, por ello es necesario incorporar a la cooperativa un conjunto de procesos innovadores en torno al ahorro y crédito, con los cuales la organización pueda proyectarse hacia nuevos horizontes dentro de la comercialización de sus productos y servicios financieros.

Desde un punto de vista práctico, la cooperativa de ahorro y crédito “Llacta Pura” contará con un conjunto de procesos, mismo que permitan agilizar procesos y lograr una rápida recuperación económica de la organización.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar procesos que mejoren la Rentabilidad de la Cooperativa de ahorro y crédito “Llacta Pura” matriz Riobamba.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Diagnosticar los procesos financieros que realiza en la actualidad la cooperativa de ahorro y crédito “Llacta Pura”
- ✓ Evaluar cuáles de los procesos financieros mencionados tienen mayor importancia en el desarrollo de la rentabilidad en la cooperativa “Llacta Pura”
- ✓ Diseñar los nuevos procesos financieros para el mejoramiento de la rentabilidad en la cooperativa “Llacta Pura” matriz Riobamba.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de haber indagado tanto en literatura e internet se ha determinado que con relación al tema materia de esta investigación; no existen trabajos que hayan abordado sobre la problemática “Diseño de procesos para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa De Ahorro y Crédito “Llacta Pura” matriz Riobamba”, por lo cual considero que reúne las características y condiciones metodológicas y temáticas suficientes que va permitir ampliar el conocimiento científico dentro del área a tratar y que genere un sentido de entendimiento, altamente estructurado, sin embargo en torno al presente trabajo de investigación, se realizan indagaciones sobre cómo perfeccionar los procesos para el fortalecimiento de la rentabilidad de las organizaciones cooperativistas, de esta manera provocar el crecimiento de su rentabilidad, por lo que se ha procedido a la revisión de las siguientes investigaciones:

La tesis titulada “PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN EMPRESARIAL EN COPROABAS JINOTEGA, cuyo objetivo es analizar los pasos del proceso administrativos aplicados en la cooperativa COPROABAS Jinotega 2010-2013., en él se concluye que:

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que: El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial ya que no se aplica de una forma correcta las funciones del proceso administrativo. Se realizó una valoración en cuanto al proceso administrativo y Gestión de la empresa, con el fin de ver si se está planteando correctamente.

El trabajo Plan Estratégico de Recuperación de la Cartera Financiera existente en la ESPOCH, que tiene como finalidad, el trabajo investigativo se desarrollado en su totalidad en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, con el manejo de la documentación bibliográfica y con un proceso inductivo en el que nos permita conocer más a fondo las transacciones que realiza la institución por medio de inventarios,

balances y comprobantes de retenciones de los impuestos para la recuperación de la cartera. (López A., Viñán J., 2011).

Tomando como referencia los trabajos anteriormente aludidos para este trabajo de titulación, tenemos como conclusión la gestión empresarial dentro de las Cooperativas se ve limitada, ya que los conocimientos administrativos de los órganos directivos trabajan en base a su experiencia y al no existir un buen manejo de los procesos administrativo no cumplen con el desempeño de una buena Gestión Administrativa.

Se puede observar un diagnóstico situacional externo, donde los factores económicos, políticos, medioambientales, tecnológicos, determinan el entorno de las Cooperativas. De la misma manera para un diagnóstico situacional interno, los factores intrínsecos han permitido establecer un diagnóstico estratégico claro y conciso.

### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Mediante Acuerdo Ministerial No. 0747 de fecha 23 de agosto del 2007, la señora Ministra de Bienestar Social, hoy Inclusión Económica y Social, Econ. Jeannette Sánchez Zurita, en el ejercicio de sus funciones procede a desconcentrar las atribuciones y competencias determinadas en la Ley de Cooperativas, para el hoy Ministerio de Inclusión y Económica Social, relacionadas con la Administración del Sistema Cooperativo, en las Subsecretarías Regionales y las Direcciones Provinciales del Ministerio de Inclusión Económica y Social en el ámbito de su respectiva jurisdicción.

Que en el mismo Acuerdo Ministerial la señora Ministra, autoriza a los señores Subsecretarios Regionales y Directores Provinciales, para que expidan y suscriban los actos y hechos necesarios para el ejercicio de las atribuciones y competencias desconcentradas.

Que las atribuciones y competencias desconcentradas y las delegaciones se cumplirán con sujeción a la Ley de Cooperativas, su Reglamento, Resoluciones de la Dirección Nacional de Cooperativas y demás normas aplicables.

Que la cooperativa de Ahorro y Crédito "LLACTA PURA", con domicilio en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, fue aprobada mediante Acuerdo Ministerial No,

1714 de fecha 27 de noviembre de 1997, con Número de Orden 6067 del 9 de diciembre de 1997.

Que con fecha 25 de noviembre del 2007, el Consejo de Administración, procede a aprobar en primera instancia el proyecto de Reforma del Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LLACTA PURA".

Que con fechas 28 de diciembre de 2007, 5 y 10 de enero de 2008, la Asamblea General de socios, procede a aprobar las Reformas del Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LLACTA PURA", con domicilio en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

Que con fecha 28 de agosto del 2008, ingresa mediante comprobante No 4469 a la Dirección Provincial del MIES de Chimborazo, la documentación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LLACTA PURA", con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el estudio y revisión de los documentos habilitantes, para la reforma del Estatuto Jurídico, en el Proceso Administración del Sistema Cooperativo de la Dirección Provincial del MIES de Chimborazo.

Que con fecha 2 de septiembre de 2008, el Ingeniero Iván Escobar, profesional 4, funcionario del Proceso de Administración del Sistema Cooperativo de la Dirección Provincial del MIES de Chimborazo, emite en forma favorable, el informe que determina que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LLACTA PURA", con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, ha cumplido con lo dispuesto en los procedimientos a seguir establecidos en la Norma Jurídica de esta Dirección Provincial, dados en el Manual de Procedimientos Institucionales de la Dirección Nacional de Cooperativas, con relación a la Reforma de Estatutos.

Que con fecha 6 de septiembre del presente año, el Sub Proceso de Coordinación y Legal de la Dirección Provincial del MIES de Chimborazo, procede a realizar la revisión legal de los documentos y proyecto de Reforma de Estatuto, estableciendo las respectivas reformas en estricto apego a la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

En ejercicio de sus atribuciones, ACUERDA Aprobar la Reforma del Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "LLACTA PURA", con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

## TÍTULO PRIMERO

### GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1. ADECUACIÓN DE ESTATUTOS: La Cooperativa De Ahorro y Crédito Llacta Pura. Actualmente funcionando legal y debida forma, adecúa su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Para los fines del presente Estatuto, las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y la previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

Artículo 2. DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN: El domicilio principal de la Cooperativa es el Cantón Riobamba, Provincia Chimborazo y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cooperativa podrá abrir oficinas operativas, en cualquier parte del territorio nacional.

La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y

del Sector Financiero Popular y Solidario.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La cooperativa tendrá como objeto social principal

“Realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios”.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria distingue a las cooperativas de ahorro y crédito en abiertas o cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial, por ejemplo.

Con base en lo anterior, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

Artículo 4.- ACTIVIDADES: La cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente a:

1. Otorgar préstamos a sus socios;
2. Efectuar servicios de caja y tesorería;
3. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
4. Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
5. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
6. Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;

7. Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional.
8. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;
9. Mantener la cartera de crédito al día.
10. Diseñar capacitaciones a directivos y socios.

Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Artículo 5.- VALORES Y PRINCIPIOS: La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

1. Membresía abierta y voluntaria
2. Control democrático de los miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e Independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;

## TÍTULO SEGUNDO DE LOS SOCIOS

Artículo 6: SOCIOS: Son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de “Capacidad y voluntad de ahorrar”.

Además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el Reglamento Interno.



¡El ingreso del socio de la cooperativa! Lleva implícita la aceptación y voluntaria de las normas del presente Estatuto, y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

La cooperativa podrá aperturar cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios.

**Artículo 7: OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS SOCIOS:** Son obligaciones y derechos de los socios, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, los siguientes:

1. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente Estatuto, los Reglamentos internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;
2. Cumplir fiel y puntualmente con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la Cooperativa;
3. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la organización;
4. Abstenerse de difundir rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la cooperativa o de sus dirigentes;
5. Participar en los eventos educativos, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la Cooperativa;
6. Adquirir los productos y utilizar los servicios que la cooperativa brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;
7. Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que posea;
8. Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales;
9. Recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la Cooperativa, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto;

10. Requerir informes sobre la gestión de la cooperativa, siempre, por intermedio de la presidencia y en asuntos que no comprometan la confidencialidad de las operaciones institucionales o personales de sus socios;
11. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
12. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas, y;
13. Vigilar el debido resguardo del patrimonio y de los bienes de la Cooperativa.

Artículo 8. PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO: La calidad de socio de una cooperativa se pierde por las siguientes causas:

1. Retiro voluntario;
2. Exclusión;
3. Fallecimiento; o,
4. Pérdida de la personalidad jurídica.

Artículo 9.- RETIRO VOLUNTARIO: El socio de la cooperativa podrá solicitar al Consejo de Administración, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de aceptación o de pronunciamiento por parte del Consejo de Administración, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos treinta días desde su presentación.

Artículo 10: EXCLUSIÓN: Previa instrucción del procedimiento sancionador, iniciado por el Consejo de Vigilancia, que incluirá las etapas acusatorias, evidenciable y de alegatos, que constarán en el Reglamento Interno, y sin perjuicio de las acciones legales que correspondan, la exclusión será resuelta por la Asamblea General, mediante el voto secreto de al menos las dos terceras partes de los asistentes, en los siguientes casos:

1. Incumplimiento o violación de las normas jurídicas que regulan la organización y funcionamiento de la cooperativa, poniendo en riesgo su solvencia, imagen o integridad social;
2. Incumplimiento reiterado de las obligaciones económicas adquiridas frente a la cooperativa;

3. Disposición arbitraria de fondos de la entidad, determinada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y no justificada dentro del plazo concedido para ello;
4. Presentación de denuncias falsas o agresión de palabra u obra en contra de los dirigentes de la Cooperativa, por asuntos relacionados con su gestión;
5. Realizar operaciones ficticias o dolosas que comprometan el buen nombre de la Cooperativa, o servirse de la organización para explorar o engañar a los socios o al público;
6. Ejercer actividades idénticas al objeto social de la cooperativa, ¿en los términos caracterizados como competencia desleal en la Ley Orgánica de la Economía Popular y solidaria y su Reglamento General;
7. Por ejecución de actos desleales contra la Cooperativa, sus Directivos y empleados tales como elaborar, entregar o difundir, documentos, pasquines, comunicados, publicaciones, correos electrónicos que no revelan la realidad de los hechos, que comunique o que altere datos de la institución o que distorsionen la realidad de documentos públicos o que no detallen todos los hechos debidamente comprobados.

De la resolución de exclusión, el o los afectados podrán apelar ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, ¿dentro del término de cinco días contados a partir de la suscripción del Acta de Imposibilidad! de Mediación. Los procedimientos descritos no obran para que los socios ejerzan su derecho de acudir ante la justicia ordinaria del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General, dentro de los 90 días siguientes la pérdida de dicha calidad y dentro del límite del 5% del capital social de la cooperativa.

La liquidación de haberes incluirá la alícuota a que tenga derecho el socio en los bienes inmuebles adquiridos con aportaciones de los socios.

Los valores que, por concepto de liquidación de haberes de ex - socios, excedieren el 5% del capital social, serán presupuestados como cuenta por pagar para el ejercicio económico del año siguiente.

Artículo 12. FALLECIMIENTO. En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que

le correspondan, por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos de conformidad con lo dispuesto en el Código Civil y cumpliendo la asignación efectuada por autoridad competente, salvo que el Reglamento Interno prevea algún mecanismo de sustitución del fallecido por uno de sus herederos.

## TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

Artículo 13.- ESTRUCTURA INTERNA: El gobierno, dirección, administración y control interno de la Cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea General de Socios o de Representantes;
2. Consejo de Administración;
3. Consejo de Vigilancia;
4. Gerencia; y,
5. Comisiones Especiales.

## CAPÍTULO PRIMERO DE LA ASAMBLEA GENERAL

Artículo 14.- ASAMBLEA GENERAL: La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

Para participar en la Asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno.

Cuando la cooperativa supere los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con Representantes elegidos en un número no menor de 30, ni mayor de 100, por votación personal directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con el Reglamento de Elecciones aprobado por la Asamblea General de Socios, que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección, acorde con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y

Solidarla y su Reglamento General.

Considerando que la cooperativa supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará con 30 representantes.

Considerando que la cooperativa no supera los 200 socios, la Asamblea General se efectuará sin representantes.

**Artículo 15: ELECCIÓN DE REPRESENTATES:** Los representantes durarán 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos en forma inmediata, por una sola vez. Se elegirán dos representantes suplentes por cada principal.

Si un representan a la Asamblea General es elegido como vocal del Consejo de Administración o Vigilancia, perderé su condición de representante y se principalizará al respectivo suplente.

**Artículo 16.- SUPLENTE:** La calidad y ejercicio de la representación es indelegable. Si por razones debida y oportunamente justificadas, al menos, con 48 horas de anticipación y por escrito, un representante no pudiera asistir a una Asamblea General, se principalizará a su respectivo suplente, hasta la conclusión de la misma.

**Artículo 17.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA ASAMBLEA GENERAL:** Además de las establecidas en la Ley Orgánica De la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, la Asamblea General, tendrá las siguientes atribuciones:

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor interno y externo del terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;

5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoria Interna y Externa;
9. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
11. Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
13. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoria interna o efectuará la auditoria externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia;
14. En caso de ausencia definitiva del auditor externo, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por períodos anuales;
15. Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización;
16. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención;

Debidamente calificada, según lo dispuesto en el Reglamento Interno, podrá convocarla el vicepresidente o, en su defecto, el presidente del Consejo de Vigilancia. De persistir

la falta de convocatoria, los peticionarios podrán solicitar al Superintendente que ordene la convocatoria bajo advertencia de las sanciones a que hubiere lugar.

En la convocatoria constarán por lo menos: lugar, fecha, hora y el orden del día de la Asamblea; y los adjuntos que se remitan junto con la convocatoria, de ser el caso.

Artículo 19.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE ASAMBLEAS: Las Asambleas Generales serán ordinarias, extraordinarias e informativas y su convocatoria, quórum, delegación de asistencia y normas de procedimiento parlamentario, se regirán por lo dispuesto por el órgano regulador.

## CAPÍTULO SEGUNDO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Artículo 20.- INTEGRACIÓN: El Consejo de Administración es el Órgano de dirección de la cooperativa y estará integrado por 3 Vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones 2 año(s) y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo periodo no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período.

Artículo 21.- CALIFICACIÓN: El Consejo de Administración se instalará dentro de los ocho días posteriores a su elección para nombrar de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, quienes lo serán también de la Asamblea General.

Considerando el segmento en el que la cooperativa sea ubicada, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones a partir de que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo.

Artículo 22. ATRIBUCIONES: Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la

cooperativa, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, los siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de las cooperativas;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;
4. Proponer a la asamblea reformas al Estatuto Social y Reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas del procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el Reglamento Interno;
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
13. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
14. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del Reglamento y la Ley;
15. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos;



16. Señalar al número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa;
17. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;

El Consejo de Administración podrá delegar su función de aprobación de ingreso de socios.

### CAPÍTULO TERCERO DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Artículo 23: INTEGRACIÓN: El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia. Estará integrado por 3 Vocales con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el artículo 26 del presente Estatuto y acrediten formación académica o específica en áreas relacionadas con auditoria o contabilidad, según el segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones 2 años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo, hasta después de un período.

Artículo 24: CALIFICACIÓN: El Consejo de Vigilancia se instalará dentro de los ocho días siguientes a su elección, para nombrar, de entre sus miembros, un Presidente y un Secretario.

Considerando el segmento en el que se encuentra ubicada la cooperativa, los vocales del Consejo iniciarán sus funciones al partir del momento en que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria califique su idoneidad, hasta tanto, continuará en sus funciones el Consejo anterior. De no calificarse o posteriormente descalificarse a un directivo, se principalizará el suplente respectivo.

Artículo 25: ATRIBUCIONES: Además de las establecidas en la ley Orgánica de la

Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno, son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia, los siguientes:

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes; 500.000 dólares de activos;
4. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoria, debidamente aceptadas;
5. Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
6. Proponer ante la Asamblea General, la terna para la designación de auditor Interno y externo;
7. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General, contando previamente con los criterios de gerencia;
8. Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
9. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima Asamblea General, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones;
10. Efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente, dependiendo del segmento al que la cooperativa se corresponda, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables;
11. Organizar, dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, del tema preparado para el efecto;
12. Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la Asamblea General;

13. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el Reglamento Interno;
14. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de Directivos o Administradores de la Cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes en cada caso;

Sin perjuicio de las observaciones que pueda formular el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente Asamblea General.

#### CAPÍTULO CUARTO

##### DISPOSICIONES COMUNES PARA LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

Artículo 26. REQUISITOS: Para que un socio o representante, sea designado vocal de los consejos debe por lo menos cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener al menos dos años como socio en la cooperativa;
2. Acrecentar al menos veinte horas de capacitación en el área de sus funciones, antes de su posesión;
3. Estar al día en sus obligaciones económicas con la cooperativa;
4. Acreditar la formación académica necesaria, cuando al segmento en que la cooperativa sea ubicada así lo demande;
5. Ser mayor de edad y estar en uso de los derechos de ciudadanía.

El período de duración de los vocales de los consejos, regirá a partir del registro del nombramiento en la Superintendencia, hasta tanto, continuarán en funciones, los vocales cuyo período haya fenecido.

En la medida de lo posible, los consejos respetarán la equidad de género en su conformación.

Artículo 27: SESIONES: Los consejos sesionarán, ordinariamente, por lo menos, una vez al mes y extraordinariamente, cuando lo convoque su Presidente. Las convocatorias se realizarán con tres días de anticipación, por iniciativa del Presidente o de al menos, dos de sus miembros.

En la convocatoria constarán el lugar, fecha y hora de la asamblea, los asuntos a tratarse; y los adjuntos que se remiten con la convocatoria, del ser del caso.

Las resoluciones se adoptarán con el voto conforme de más de la mitad de sus miembros, excepto en los casos en que tenga tres vocales, en que se requerirá unanimidad. En caso de empate, el asunto se someterá nuevamente a votación y de persistir el mismo, se tendrá por rechazado; los votos de los vocales serán a favor o en contra y no habrá abstenciones.

De las sesiones de los consejos se levantarán actas suscritas por el Presidente y el Secretario o quienes actúen como tales.

Artículo 28. RESPONSABILIDADES: Los vocales de los Consejos son responsables por las decisiones tomadas con su voto, incluyendo los suplentes transitoriamente en funciones y responderán por violación de la Ley, su Reglamento General, el Estatuto o los Reglamentos Internos. Solo pueden eximirse por no haber participado en las reuniones en que se hayan adoptado las resoluciones o existiendo constancia de su voto en contra, en el acta correspondiente.

Artículo 29. CAUSAS DE REMOCIÓN DE MIEMBROS DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA. La Asamblea General podrá remover, en cualquier tiempo, previo ejercicio del derecho a la defensa, a uno o varios vocales del Consejo de Administración o del Consejo de Vigilancia, por una de las siguientes causas:

1. Por recomendación u observaciones debidamente fundamentales, que consten en informes de los organismos de control o auditoria;
2. Por irregularidades debidamente comprobadas;
3. Por rechazo a sus informes de gestión: en este caso la remoción será adoptada con el

voto de más de la mitad de los integrantes de la Asamblea General, acorde lo dispuesto en el artículo 31 del presente estatuto;

4. Por utilizar a la cooperativa como medio de engaño;
5. Por disposición arbitraria o fraudulenta de los fondos y bienes de la Cooperativa, debidamente comprobados.

Artículo 30.- REMOCIÓN POR NEGLIGENCIA: Se presumirá negligencia de los miembros que injustificadamente no asistan a tres sesiones consecutivas o seis en total durante un año, perdiendo automáticamente su canda y se deberá proceder, obligatoriamente, a su reemplazo. En ausencia total de suplentes se convocará de inmediato a Asamblea General, para elegir nuevos vocales que llenen las vacantes de acuerdo con el Estatuto y el Reglamento Interno.

Artículo 31 PROCEDIMIENTO DE REMOCIÓN DE MIEMBROS DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, VIGILANCIA Y GERENTE: Para resolver la remoción de los miembros de los Consejos de Administración, de Vigilancia o del Gerente, por rechazo de sus informes, se seguirá el procedimiento previsto en el Reglamento Interno de la cooperativa.

## CAPÍTULO QUINTO DE LAS COMISIONES ESPECIALES

Artículo 32.- INTEGRACIÓN: Las Comisiones Especiales serán permanentes u ocasionales. Las designará el Consejo de Administración con tres vocales que durarán un año en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y removidos en cualquier tiempo:

Las comisiones especiales permanentes cumplirán las funciones determinadas en el Reglamento Interno, las comisiones ocasionales, cumplirán las funciones que el Consejo de Administración les encargue.

## CAPÍTULO SEXTO

### DEL PRESIDENTE

Artículo 33.- ATRIBUCIONES: El Presidente del Consejo de Administración, lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General durará 2 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho Consejo y, además de las atribuciones constantes en las normas jurídicas que rigen de la organización y funcionamiento de la cooperativa, tendrá las siguientes:

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General;
3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa;
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;
5. Informar a los socios sobre la marcha de la Cooperativa;
6. Presentar el informe anual a la Asamblea General de representantes y dar cuenta periódicamente de sus actividades al Consejo de Administración.

## CAPÍTULO SÉPTIMO

### DE LOS SECRETARIOS

Artículo 34: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: Los Secretarios de los Consejos y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa, formando parte de la nómina de sus empleados.

Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán es siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
2. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos

institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;

3. Tener la correspondencia al día;
4. Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Notificar las resoluciones;
7. Desempeñar otras funciones que estatutariamente le fueren encomendadas por el consejo de Administración.

Además de las atribuciones y deberes señalados, el Secretario del Consejo de Administración y de la Asamblea General, tendrá las siguientes:

1. Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y dar Consejo de Administración;
2. Llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales;
3. Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento, el presente Estatuto o su Reglamento Interno;
4. Redactar las actas de las sesiones;
5. Responsabilizarse de los libros de actas.

Artículo 35. REQUISITOS: Para ser designado Gerente de la Cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa y capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo, además de las condiciones previstas en el Reglamento Interno.

El Gerente deberá rendir caución previa al registro de su nombramiento. Cuando así lo amerite el segmento en que sea ubicada la cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario y en las regulaciones que se dictaren para el efecto.

El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el Código Civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral.

Artículo 36.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES. -Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la Ley, su Reglamento y el presente Estatuto social;
2. Preponer al Consejo de Administración de las políticas, Reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximos hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renunciar y dar por terminados contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la Asamblea General al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el Reglamento Interno; cuando el Reglamento Interno disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;



11. Contraer obligaciones él nombre de la cooperativa, hasta el monto que el Reglamento o la Asamblea General le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, al las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;
16. Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;

Artículo 37.- PROHIBICIÓN: No podrá designarse como Gerente a quien tenga la calidad de cónyuge, conviviente en unión de hecho, o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con algún vocal de los consejos.

#### TÍTULO CUARTO RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 38.- PATRIMONIO y CAPITAL SOCIAL: El patrimonio de la cooperativa estará integrado por el capital social, el Fondo irrepatriable de Reserva Legal y las reservas facultativas que, a propuesta del Consejo de Administración, fueren aprobadas por la Asamblea General.

El capital social de las cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente evaluados por el Consejo de Administración.

Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o él favor de la cooperativa.

Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta el diez por ciento (10%) en los otros grupos.

Los certificados de aportación entregados a los socios, serán de un valor de dos dólares de los Estados Unidos de América cada uno; en su diseño se incluirá el nombre de la cooperativa; el número y fecha de registro; la autorización de funcionamiento otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; el valor de las aportaciones representadas en los certificados; el nombre del socio titular de dichas aportaciones y la firma del Presidente y el Gerente.

Artículo 39.- FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA: El Fondo irrepartible de Reserva legal, estará constituido y se incrementará anualmente con al menos el 50% de las utilidades, al menos el 50% de excedentes y, las donaciones y legados, una vez cumplidas las obligaciones legales; y no podrá distribuirse entre los socios, ni incrementar sus certificados de aportación, bajo ninguna figura jurídica. En caso de liquidación de la cooperativa, la Asamblea General determinará la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria del fondo y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector de la economía popular y solidaria.

Artículo 40.-CONTABILIDAD y BALANCES: La Cooperativa aplicará las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados por la Asamblea General y reunidos a la Superintendencia hasta el 31 de marzo de cada año.

En los registros contables de la cooperativa se diferenciarán, de manera clara, los resultados financieros provenientes de las actividades propias del objeto social y los que sean producto de actividades complementarias, así como las utilidades y los excedentes.

La documentación sobre los antecedentes laborales de los empleados de la cooperativa se mantendrá en archivo durante todo el tiempo que dure la relación laboral y hasta tres años después de terminada, de no haberse iniciado acción judicial contra la organización.

## TITULO QUINTO

### DE LA FUSIÓN, ESCISIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 42.- FUSIÓN Y ESCISIÓN: La cooperativa podrá fusionarse con otra u otras de la misma clase o escindirse en dos o más cooperativas de la misma o distinta clase, en cualquier tiempo, por decisión de las dos terceras partes de los socios o representantes de la Asamblea General convocada especialmente para ese efecto, debiendo, en los dos casos, ser aprobada mediante resolución emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En la Asamblea General que resuelva la fusión, se aprobarán los estados financieros, se resolverán las transferencias de activos, pasivos y patrimonio, además de la distribución de los certificados de aportación y las compensaciones que se acordaren, sean en numerario, bienes o sustitución de pasivos.

Artículo 43. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN: La cooperativa se disolverá y liquidará, por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los socios o representantes, en Asamblea General convocada especialmente para el efecto o por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la ley y su Reglamento.

## TÍTULO SEXTO

### DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA. - Las infracciones, el procedimiento para aplicación de sanciones y resolución de conflictos, constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa, en el que se garantizará el debido proceso que incluye al derecho a conocer las infracciones acusadas; a la defensa; a presentar pruebas de descargo y apelar ante el órgano interno correspondiente, siempre que se haya agotado la mediación ante un Centro debidamente calificado por la Superintendencia.

La exclusión será susceptible de apelación ante la Superintendencia, adjuntando la copia certificada del Acta de Imposibilidad de Mediación, otorgada luego del proceso correspondiente, los procedimientos descritos no obstan para que los socios ejerzan su

derecho de acudir ante la justicia ordinaria.

SEGUNDA. - Se entienden incorporadas al presente Estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

TERCERA.- Los directivos, socios, administradores y empleados de la cooperativa, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorias y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, los organismos encargados de la prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos y otros organismos de control, caso contrario, las sanciones que pudieran imponerse a la cooperativa serán de su responsabilidad.

CUARTA. El Secretario de la cooperativa será responsable, civil y penalmente, en los términos previstos en el artículo 178 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, por las certificaciones y declaraciones que otorgue, en el ejercicio de sus funciones.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la cooperativa procederá a renovar los Consejos de Administración y Vigilancia, observando lo dispuesto en la ley de la materia y el presente Estatuto.

QUINTA- Por tratarse de un proceso de adecuación de Estatutos general, dispuesto por la ley por esta sola ocasión, las renovaciones de los Consejos de Administración y Vigilancia se efectuarán sin la necesidad de renuncia de los actuales miembros que deseen proponer su candidatura y al amparo de las reglamentaciones internas vigentes.

SEXTA. - La cooperativa aprobará sus nuevos Reglamentos interno y de Elecciones en un plazo no mayor él un año, transcurrido a partir de la fecha de aprobación del presente Estatuto por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### **2.1.2 Misión**

Satisfacer las necesidades y expectativas de los socios, mediante la prestación de servicios financieros y no financieros, dentro de los valores y principios que rigen la organización, para contribuir a mejorar la calidad de vida del socio, su familia y la comunidad.

### **2.1.3 Visión**

Ser una Institución de intermediación financiera; entregando productos y servicios de calidad con el compromiso, transparencia, responsabilidad e incorporado permanentemente nuevas alternativas que cubran expectativas del cliente y del mercado en forma ágil, oportuna por su efectiva contrición al desarrollo de la comunidad, lo cual permitirá al desarrollo económico y social de nuestros socios/os.

### **2.1.4 Objetivos Estratégicos**

- Dinamizar la producción agropecuaria, agroforestal y agroindustrial y comercio que son la base de la economía familiar solidaria rural, en busca de la inserción en mercados competitivos garantizando un negocio rentable y justo”.
- Apoyo a la generación de progreso y el Sumak Kawsay con impacto permanente en el desarrollo socio económico de las familias, garantizando un trabajo solidario amigable con la naturaleza y una soberanía alimentaria.

### **2.1.5 Valores**

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Honradez
- Solidaridad
- Ética
- Tolerancia

### **2.1.6 Productos**

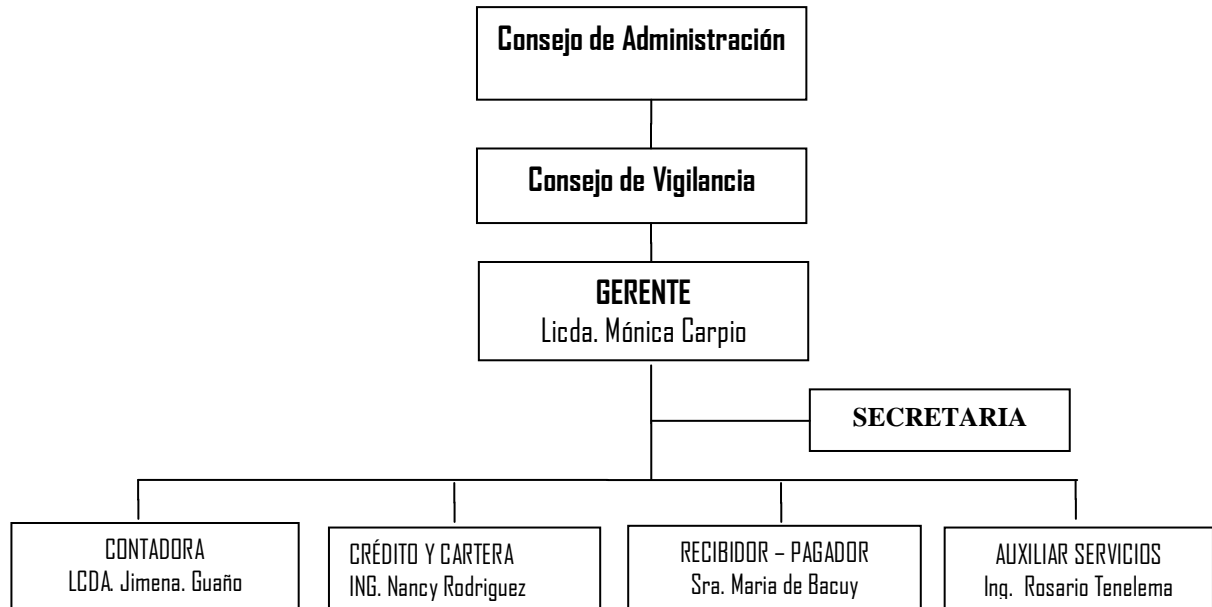
- Micro crédito
- Crédito productivo

### **2.1.7 Servicios**

- Cobro de servicios básicos
- Transito
- Supa
- Registro de la propiedad
- Planillas del IESS

### 2.1.8 Organigrama Estructural de la Cooperativa

Gráfico 1: Organigrama Estructural



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Llacta Pura, 2018

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA**

### **2.2.1 Concepto de Procesos**

Fue desarrollado en los Estados Unidos en las primeras cuatro décadas del siglo XX. Walter Shewart fue el pionero en el control de los procesos. En 1924, Shewart inventó el gráfico de control, estableciendo los principios esenciales del control estadístico de la calidad, dando origen al estudio científico moderno del control de procesos. Shewart enseñó a los gerentes que los resultados de los procesos, generaban datos cuantitativos que podían ser analizados usando métodos estadísticos. (Milward, G, 2016)

Se define como: “Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman insumos agregándoles valor, en productos o resultados con características definidas, con un sentido específico para el cliente. (Milward, G, 2016)

Las entradas a un proceso son todos aquellos elementos necesarios para que se puedan desarrollar las actividades propias del proceso, pueden provenir de un cliente interno o un cliente externo. Las salidas de un proceso son todos aquellos elementos que son consecuencia de las actividades propias del proceso y que tienen como destino un cliente interno o externo. (Niebel B, 2014)

Se entiende como procesos la secuencia de actividades enlazadas que transforman insumos y se les agrega valor en productos con características definidas, con un sentido específico para satisfacción de clientes.

### **2.2.2 Grupos de Procesos**

Los siguientes grupos de procesos se caracterizan porque su secuencia de actividades genera un valor agregado a los clientes, en este caso para la Administración Financiera, reflejando sus principales estrategias misionales. (Uña, G, 2012.)



- Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos que vinculan cualitativamente la gestión administrativa y financiera de las organizaciones, con la Estrategia Nacional de Desarrollo.

Los procesos estratégicos, se presentan en dos partes: i) elaboración de la Estrategia Nacional de Desarrollo a Largo Plazo, y ii) elaboración de la Estrategia a Mediano Plazo. Para cada uno de los cuales se identifican, sus objetivos, las principales actividades, los instrumentos que administra y las estrategias para lograr dichos objetivos. (Uña, G, 2012.)

Estos procesos integran la programación plurianual y la planificación estratégica de las instituciones, con la estrategia nacional de desarrollo y la formulación del presupuesto de cada ejercicio presupuestario.

Los procesos estratégicos son: i) elaboración Estrategia Nacional de Desarrollo a Largo Plazo y ii) elaboración Estrategia a Mediano Plazo.

- Procesos Operativos

Comprenden los procesos de Programación de los Recursos; Ejecución de los Recursos; Seguimiento y Evaluación del uso de los recursos; y Rendición de Cuentas del uso de los Recursos.

Esta cadena de procesos refleja la gestión financiera de cada institución y las actividades de consolidación que se efectúan centralizadamente. Adicionalmente incluyen las actividades en que intervienen dentro del ciclo presupuestario, los órganos rectores y los entes de control.

- Procesos financieros

A. Procedimientos financieros

Los procedimientos financieros son aquellos que de cierta manera nos sirven para llevar un buen mantenimiento de los ingresos económicos de una empresa o sobre algo para hacer que los ingresos que entren en este sirvan para que alcance perfectamente y para que se pueda repartir en una forma equitativa.

Los procedimientos básicos financieros se utilizan cotidianamente ya sea para la escuela, para dar dinero para los pasajes, comida, pagar agua, luz, gas etc., pero si la gente sabe llevar una buena administración con los procedimientos básicos correctos, puede que alcance perfectamente para pagar todo y es más, hasta alcanza para comprarse algún lujito o para ir guardando para otros fines.

Es el reparto que se hace entre diferentes mercancías, todas ellas amparadas por una factura; de todos los gastos originados por la compra y transito hasta las bodegas propias de la empresa.

Se usa una hoja de costo diseñada por la Junta Revisora de Programas De Estudio, este formato, se utiliza tanto en el prorrateo de gastos como en moneda nacional y/o moneda.

Salvador Rayo, (2016) establece cinco procesos para desarrollar el planeamiento financiero en las empresas.

- El planeamiento financiero es un conjunto de procesos que facilitan el objetivo de adaptación de la empresa a un entorno empresarial cambiante y en continua necesidad de mejorar su competitividad actual y futura. Asimismo, le permite a la empresa proyectar, en términos monetarios, el resultado de sus decisiones y comprobar si los objetivos se consiguen o no, y si crea o no valor para todos los colectivos implicados en la empresa.
- Las decisiones estratégicas, la elaboración y diseño de los estados financieros proyectados, así como el proceso de control financiero del presupuesto en base a ratios, eran los tres elementos básicos sobre los que se asentaban las decisiones de planeamiento financiero o decisiones de inversión y financiación a corto y largo plazo en la empresa. Actualmente, se agregan a esta labor la integración

con el cuadro de mando integral y el diseño de indicadores de creación de valor del negocio.

- Para desarrollar el planeamiento financiero es necesario que el directivo realice cinco procesos:
- Primero. Definir elementos básicos como los flujos de información, el diagnóstico actual, los estados financieros de partida y los objetivos estratégicos.
- Segundo. Determinar la estrategia de inversión y financiación a largo plazo, las políticas de capital de circulante (working capital) y la estrategia de distribución del flujo de caja.
- Tercero. Establecer las proyecciones financieras que se requieren en el plan financiero.
- Cuarto. Desarrollar el proceso presupuestario, integrando los objetivos estratégicos de la empresa con sus áreas funcionales (información-contabilidad, producción, marketing, personal y particularmente con finanzas como área integradora de los anteriores).
- Quinto. Implementar un sistema de control financiero que integre el presupuesto proyectado con los indicadores del cuadro de mando integral, lo que permitirá comprobar si la estrategia y las decisiones que se están adoptando en los diferentes departamentos de la empresa consiguen los objetivos financieros establecidos.
- Tradicionalmente, el planeamiento financiero ha sido una actividad de gestión reservada a la gran empresa, consecuencia de su exposición a riesgos sistemáticos y a su mayor o menor grado de internacionalización. Sin embargo, el nuevo contexto tecnológico y la mayor cultura financiera facilitan, definitivamente, que las Pymes también puedan desarrollar sus propios modelos

de planeamiento financiero, lo que, sin lugar a dudas, va a ayudarlas en la toma de decisiones y en su sostenibilidad financiera a largo plazo.

- Procesos para

#### B. Procesos de Gestión de Cobranza

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados. Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación, junto con un flujo grama con el proceso que sigue la gestión de cobranza: a) Análisis del caso: ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora? Aquí podemos considerar fuentes internas y externas de información como centrales de riesgo, relación de deudores, etc.

b) Contacto con el cliente: ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?

c) Diagnóstico: ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Que tipo de cliente tenemos?

d) Generación de alternativa: ¿Cuáles son las posibles soluciones? El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.

e) Obtención de compromisos de pago: ¿Realizamos una buena negociación? La IMF debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de

sobreendeudamiento o disminución de ingresos establecerá una jerarquía en el pago de las deudas. ¿Logramos que el cliente le de prioridad al pago de este crédito?

f) Cumplimiento de compromisos de pago: ¿El cliente cumplió con el compromiso de pago en la fecha indicada? ¿Demuestra que quiere pagar? El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.

g) Registro de Acciones: ¿Las acciones están siendo coordinadas? Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza.

h) Seguimiento del caso: ¿Conocemos la actual situación del cliente y las acciones realizadas?

i) Intensificación de las acciones: ¿Cuál es la acción a tomar que nos permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué podemos recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.

j) Definiendo los créditos “pérdida”: Es importante también que las IMF definan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir - cuando la gestión de cobranza ha finalizado. Puede ser cuando se ha agotado todas las estrategias posibles para la recuperación de la deuda y/o cuando la probabilidad de pago es muy baja. En general, se debe analizar el costo-beneficio de las medidas judiciales, reportando el cliente moroso, y otras acciones permitidas por ley.

#### C. Procesos de Ingresos y Financiamiento

Estos procesos comprenden la gestión financiera que producen:

La Administración y la Gestión de Financiamiento a Largo Plazo, a través de los cuales se controla y se hace seguimiento al flujo de recursos de las organizaciones.

#### D. Procesos Administrativos

Los procesos administrativos son los siguientes:

Gestión de la Inversión, Gestión de Compras y Contratos, Administración de Activos.

(Roldán O, 2014) El Proceso Gerencial o Proceso Administrativo es una serie de pasos sistematizados que se siguen para lograr un fin previamente determinado.



Fuente: (Roldán, 2014)

La planeación

Decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo, constituye el camino basado en un diagnóstico (auditoría interna y externa) que determina el orden y la secuencia de las actividades, el tiempo necesario, las tareas y funciones y los objetivos a alcanzar.

Predeterminar el curso a seguir en cuanto a:

- Visión
- Misión
- Políticas
- Objetivos
- Estrategias
- Presupuestos
- Programas

Organización

Relacionar y asignar el trabajo y los recursos para alcanzar las metas fijadas.

El resultado es la estructura organizacional, esto implica:

- Cubrir necesidades
- Delinear relaciones
- Establecer estructura
- Fijar requerimientos
- Fijar y asignar funciones

La Coordinación / Integración

No es otra cosa que seleccionar el personal competente para la organización, actividad que tiene que ver con procesos de:

- Reclutamiento
- Selección
- Orientación
- Adiestramiento
- Desarrollo
- Evaluación

Gestión de Recursos Humanos, estos se vinculan a través de interrelaciones con las diferentes etapas de los procesos operativos.

Dirección

- Propiciara situaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.
- Implica toma de decisiones, mando y liderazgo, las actividades a desarrollarse en torno a la dirección son:
  - Delegar
  - Motivar
  - Coordinar

- Superar diferencias
- Administrar el cambio
- Visión estratégica

Evaluación / Control

La evaluación Implica:

- E. Desarrollar protocolos
- F. Definir estándares
- G. Medir resultados
- H. Corregir desviaciones
- I. Premiar, advertir
- J. Ajustar estrategias

Cuyos propósitos son:

- Asegurar el progreso hacia los objetivos fijados.
- Prevenir desviaciones en la ejecución del plan: Evaluación continua.
- Optimizar la utilización de recursos.
- Proponer y sugerir soluciones.

### **2.2.3 La gestión por procesos**

(Bravo, 2011) define la gestión de proceso como una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

(Pérez, 2010) define Gestión de Proceso como: “un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona”. Igualmente, la gestión por procesos está entre las prácticas más



avanzadas de gestión empresarial ya que permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave.

Para Heredia, R. (1985), es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzca a una finalidad.

Según Rementeria, M. (2008), es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal, agrega que en el concepto de gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; si no como parte de la administración, o un estilo de administración

El objetivo de la gestión por procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agrega valor para el cliente. En síntesis, la gestión por proceso es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente, las partes interesadas y la gestión de calidad en los servicios entregados.

#### **2.2.4 Mapa de procesos**

Según Pérez, J. (2010), sostiene que mucho de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamentos), en algún área pudiera haber un “nicho de poder” planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del proceso, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no inferir con la jerarquía. Sin embargo, la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del Proceso del Negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad.

Una forma fácil de entender el gerenciamiento de los procesos a todo el personal de la empresa, es mediante el diseño de un mapa de procesos, que represente la situación

particular o propia de la organización y donde primordialmente se identifiquen las interrelaciones de los procesos como mecanismo para mejorar las comunicaciones al interior, que son normalmente deficientes por no conocer qué productos y requisitos requieren los clientes internos y más grave aún, cuando se desconocen las necesidades de los clientes externos, que son los que pagan por los servicios.

### **2.2.5 Rentabilidad**

Según El Diccionario Enciclopédico Salvat. (1970) La rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado. La noción de rentabilidad es sinónima a la de productividad, o a la de rendimiento. En todos los casos se trata de un índice, de una relación tal como, por ejemplo, la relación entre una utilidad y un gasto, o entre un resultado y un esfuerzo. Pero cuando se habla de rentabilidad en sentido estricto, por ejemplo, de la rentabilidad del capital invertido, se trata de la relación entre los beneficios obtenidos, y las inversiones realizadas para obtenerlos.

Según (Gitman, 1992), la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de esta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades. Por lo tanto, la rentabilidad está directamente relacionada con el riesgo, si una empresa quiere aumentar su rentabilidad debe aumentar el riesgo y al contrario si quiere disminuir el riesgo debe disminuir su rentabilidad.

(Ortega, 2008). Es la capacidad que posee un negocio para generar utilidad, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados, también se mide sobre todo la eficiencia de los indicadores de la empresa, ya que en ello descansa la dirección del negocio. (Pág,225).

(Dumrau, 2003) el Índice de rentabilidad permite analizar la rentabilidad de la empresa en el contexto de las inversiones que realizan para obtenerlas o nivel de ventas que posee. (Pág. 67.)

Éstos índices de rentabilidad comprenden aquellas ratios que relacionan ganancias de cierto período con algunas partidas del Estado de Resultado, como así también de Situación Patrimonial.

- Índice de rentabilidad sobre la inversión:  $\text{Ganancia Utilidad líquida} / \text{Activo Total}$
- Índice de rentabilidad sobre las ventas:  $\text{Ganancia o Utilidad líquida} / \text{Ventas Totales}$

Los términos que aclaran el panorama de la investigación son:

**CICLO NETO DE CAJA:** Muestra la capacidad de cubrir las cuentas por pagar con la cartera. A mayor número de días la necesidad de fondos será mayor. (GESTIOPOLIS, 2010)

**EL CRÉDITO:** El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado, al término del cual habrá de devolvérselo al deudor junto con sus respectivos intereses. (Gestiopolis.com, fondouniandes.com, 2010)

**GESTIÓN.** - La gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Océano/Centrum, (2008)

**RESPONSABILIDAD.** - Hace referencia obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. Océano/Centrum, (2008).

**ROTACIÓN:** Indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman convertirse en efectivo o el tiempo que la empresa toma en cobrar la

cartera a sus clientes. A menor número de días de rotación o dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia. (GESTIOPOLIS, 2010)

Integrando las anteriores definiciones se puede afirmar que al tratar de definir la rentabilidad lo que cambia es en el enfoque desde donde se mire. El concepto y no su esencia, razón por la cual se puede afirmar que la rentabilidad es el porcentaje o tasa de ganancia obtenida por la inversión de un capital determinado.

Con relación a los distintos términos se entiende que el ciclo neto de caja cuenta como instrumento de carácter financiero que permite ver cuánto podemos pagar con nuestra cartera, el crédito se relaciona a la disposición de una cantidad de dinero comprometido a pagarse durante un período de tiempo determinado. El termino gestión es asociado a la administración de un negocio, de igual manera influye el termino responsabilidad ya que nos indica que un individuo u organización se siente comprometido con respecto a terceros por una acción equivocada y el indicador de rotación que nos ayuda con tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes y aumentar su liquidez.

#### **2.2.5.1 Rentabilidad Económica**

Mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (que sumados forman el activo total). Es totalmente independiente de la estructura financiera de la empresa.

La rentabilidad económica R.E. O ROA se puede calcular con:

$$R. E. = \frac{\text{Beneficio Económico}}{\text{Activo Total}}$$

Esta cifra expresa la capacidad que una empresa tiene para realizar con el activo que controla, sea propio o ajeno. La rentabilidad económica es útil para comparar empresas dentro del mismo sector, pero para empresas en distintos sectores económicos (por ejemplo, siderurgia y comercio) ya que cada sector tiene necesidades distintas de capitalización.

### **2.2.5.2 Rentabilidad Financiera**

Relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener el lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

La rentabilidad Financiera ROE, se calcula:

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto antes de impuestos}}{\text{Fondos Propio}}$$

### **2.2.5.3 Rentabilidad sobre venta**

Este tipo de rentabilidad mide el margen sobre venta, o sea, la relación entre las utilidades netas y las ventas totales. La utilidad neta, significa la utilidad obtenida después del pago de intereses. El margen sobre ventas es la primera fuente de rentabilidad de la empresa. Las otras medidas de rentabilidad dependen de ella, es decir, si la rentabilidad sobre ventas es nula, la rentabilidad económica y rentabilidad financiera también lo son.

Existen las siguientes formas de mejorar la rentabilidad sobre ventas:

- Aumentando el precio promedio neto del producto
- Disminuyendo su costo

Fórmula para calcular la rentabilidad sobre ventas:

$$\text{Margen sobre ventas (R.O. S.)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Neta}}$$

### **2.2.5.4 Rentabilidad de un proyecto o de un producto**

La rentabilidad de un proyecto o de un producto se mide por la relación de entre la utilidad proyectada o real y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto o para comercializar el producto. En la misma forma se mide la rentabilidad de la inversión.

Fórmula para calcular la rentabilidad de un proyecto o un producto:

$$\text{Rentabilidad de un proyecto o un producto (R.O.I.)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Inversión}}$$

#### **2.2.5.5 Rentabilidad Social**

Beneficio que obtiene la sociedad de un proyecto de inversión o de una empresa determinada, destinando los recursos a los mejores usos productivos posibles, dichos beneficios se estiman utilizando precios sociales y los criterios aplicados por la evolución de proyectos.

Indicadores de Rentabilidad: Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir ventas en utilidades.

Los más usados son: Margen bruto de utilidad: Muestra el porcentaje de las ventas netas que permite a las empresas cubrir sus gastos operativos y financieros.

$$\text{Margen bruto de utilidad: } \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Margen neto de utilidad: Mide los beneficios que obtiene la empresa por cada unidad vendida

$$\text{Margen neto de utilidad: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

#### **2.2.5.6 Índice dupont**

Sirve para determinar qué tan rentable ha sido un proyecto. Para esto utiliza el margen de utilidad sobre las ventas y la eficiencia en la utilización de los activos. Básicamente, la rentabilidad de una empresa está dada por estos dos aspectos.

$$\text{Índice Dupont} = (\text{utilidad neta/ventas}) * (\text{ventas/activo total})$$

### **2.2.5.7 Factores de Rentabilidad en las decisiones financieras**

a. Intensidad del capital: Es una relación financiera. Esta relación, mide la capacidad de la empresa para utilizar eficazmente sus activos. En esencia, la intensidad del capital muestra la cantidad de inversión en activos fijos, que se requiere durante un periodo determinado, para producir y generar ingresos por ventas. La fórmula de relación real que mide la intensidad de capital son los activos totales divididos por los ingresos de ventas de un periodo especificado.

b. Modificar las bases de diferenciación: Una empresa se diferencia de las demás en su mismo sector por una o más características que hacen que sus clientes elijan sus productos. A mayor grado de diferenciación, menos competencia. A menos diferenciación, más competencia y menos ganancias.

c. Ampliar el alcance del producto y el mercado: cada empresa produce y vende concentrándose en determinados clientes, áreas geográficas y segmentos de mercado. Cambiar o ampliar esas variables puede producir innovación y mejora en el desempeño de la empresa.

d. Aplicar las capacidades básicas en otras oportunidades de negocio: Las capacidades básicas son lo que una empresa sabe hacer. Son habilidades, destrezas. Para identificar una capacidad básica uno debe preguntarse, ¿qué cosa se hacer? - Mejor que los demás. – Que sea valioso para mis clientes.

e. Reutilizar activos estratégicos: Los activos estratégicos son los que la empresa posee. Son cosas, no técnicas. Pero pueden ser tangibles (cosas físicas), como talleres, máquinas, terrenos, fábricas, o intangibles, como patentes, marcas, datos de clientes, etc. Esos activos pueden ser utilizados también para desarrollar nuevas unidades de negocio o aprovechar nuevas oportunidades comerciales.

f. Modificar la ejecución y el apoyo: La ejecución y el apoyo es la forma en que una empresa llega a los clientes, los canales comerciales que usa y los servicios y el apoyo que les presta a sus clientes. Modificando cualquiera de estas variables una empresa puede ampliar su mercado y/o su rentabilidad.

g. Aprovechar la información sobre los clientes: En relación con los clientes se recogen conocimientos e información que son potencialmente valiosos para el desempeño de la empresa. La forma en la que la empresa interpreta y utiliza esa información puede ser muy valiosa en términos económicos.

h. Crear y aprovechar la comunidad con los clientes: En muchos casos las relaciones entre clientes y empresa van más allá de la pura relación económica. Hay cierta lealtad de los clientes o inclusive identificación con la marca o la empresa. Esas situaciones, relativamente poco frecuentes, pueden ser creadas, estimuladas, para crear lazos entre clientes y empresa que tengan un componente más fuerte o más profundo que el sólo intercambio económico.

i. Modificar la estructura de precios: Hay varias alternativas en cuanto a la forma de cobrar a los clientes. Se puede cobrar por un producto, por un servicio, por una membresía, se puede cobrar directa o indirectamente por un tercero, se puede cobrar por un paquete o por cada componente por separado, se puede cobrar un precio fijo o se puede cobrar por tiempo, se puede cobrar en efectivo o en especie.

j. Incorporar los proveedores al modelo de negocio: Los proveedores son quienes están antes que nuestro emprendimiento en la cadena de valor. Tener una relación privilegiada o estrecha con ellos puede darle a la empresa una ventaja. Sus innovaciones, su calidad y su eficiencia, son las nuestras. Elegir a los proveedores y mejorar las relaciones con ellos es así de importante.

k. Integración Vertical: Comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización. Dichas decisiones son las siguientes:

- Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción.
- Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.
- Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.



## **2.3 IDEA A DEFENDER**

Con el diseño de procesos se mejorará la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito “Lacta Pura” matriz Riobamba.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Procesos

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Rentabilidad

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En la ejecución de la presente investigación se utilizara un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Modalidad de tipo cualitativo, se centrará en la comprensión del problema en donde se pretende determinar la realidad existente, mediante la observación de los procesos que aplica actualmente en la cooperativa de ahorro y crédito “Lacta Pura”.

También se utilizará la modalidad cuantitativa, que nos permitirá examinar los datos estadísticos que se presentarán mediante la tabulación de las encuestas, obteniendo así resultados mediante la informacion que proporcionará la cooperativa.

Modalidad Cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. .(Fernandez, 2012)

#### **3.1.1 Modalidad Cuantitativa**

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.(Fernandez, 2012)

Con la utilización de estos métodos se podra orientar adecuadamente la información en torno a la cooperativa sin dificultad podrá proporcionar la información necesaria para ir construyendo lo que se pretende en el presente trabajo investigativo.

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Según el alcance del objetivo general y objetivos específicos la presente investigación cuenta con los siguientes niveles de investigación:

### **3.2.1 Investigación de Campo**

(Fidias G. Arias, 2017) define a la investigación de campo como:

“Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.” (pág. 31).

### **3.2.2 Investigación Documental**

“La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.” (Fidias G. Arias, 2017)

### **3.2.3 Investigación descriptiva**

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. (Tipos de Investigacion, 2016)

En el presente trabajo de titulación se utilizará la investigación de campo, ya que el desarrollo de toda esta investigación se efectuará en la cooperativa de ahorro y crédito “Lacta Pura”. De igual manera la investigación documental, ya que me permite analizar

la información de la cooperativa mediante la documentación o los archivos proporcionados por la misma. Y por último la investigación descriptiva al observar como es el comportamiento de la cooperativa y así darle solución a los problemas que se presentan utilizando técnicas adecuadas que son propuestas por el autor del trabajo investigativo.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

POBLACIÓN	ENCUESTAS
Consejo de Administración	3
Consejo de Vigilancia	3
Gerente	1
Área administrativo financiero	4
TOTAL	11

Al ser una población pequeña se aplica los instrumentos de recolección de datos a todos los involucrados, es decir, el cuestionario de encuesta se aplicará a los directivos administrativos en el que se encuentra tres personas, de igual manera a los directos del consejo de vigilancia conformado por tres personas de la organización cooperativista y al personal del área administrativo financiero que lo conforman 4 personas.

Además, se realizará una entrevista al Gerente de la cooperativa para corroborar la información obtenida y sacar otros datos más relevantes que nos permitan tener una mejor visión de la organización.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos**

#### **3.4.1.1 Método Analítico**

Para (Ramón Ruiz, 2007), el Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. (pág. 13)

Este método está enfocado en las causas y efectos que se presentan la cooperativa, mediante la aplicación de herramientas que me permiten analizar cuáles son las causas más relevantes que provocan problemas dentro de los procesos de la cooperativa.

#### **3.4.1.2 Método Deductivo**

Para (Guzmán, 2012) el método deductivo es el proceso del razonamiento o raciocinio que pasa de lo universal a lo particular, es decir, consiste en obtener conclusiones particulares a partir de leyes universales y de comprobar la validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de la organización empresarial.(pág. 12)

Método que se lo utilizará para partir desde un punto general a lo particular, con el objeto de conocer la situación global que enfrenta la cooperativa, luego se podrá analizar los problemas más relevantes entorno a los procesos financieros.

#### **3.4.1.1 Método Inductivo**

Para (Guzmán, 2012)el método inductivo es:

Un proceso que parte del estudio de casos particulares para llegar a conclusiones o leyes universales que explican un fenómeno, como la descripción de resultados, observaciones o experiencias. (pág. 14)

El método se lo utilizará con el objeto de conocer aspectos individuales validos que se los puede aplicar en la organización cooperativista.

### **3.4.2 Técnicas o instrumentos**

Para la siguiente investigación se utilizará como técnicas e instrumentos los siguientes:

#### **3.4.2.1 Entrevistas**

Con la práctica de esta técnica obtendremos principalmente la opinión de la señora gerente de la cooperativa, en consideración al cuestionario de entrevista establecido.

#### **3.4.2.2 Encuestas**

Se aplicará al consejo de administración, consejo de vigilancia y área administrativo financiero, con ella clarificaremos los procesos que se deberán aplicar para mejorarlos, y que tendrán más aceptación por los clientes y por ende que aportarán con mejores resultados en la rentabilidad de la organización.

### **3.5 RESULTADOS**

Tabulación: Permite el recuento de los datos obtenidos en las encuestas y de esta manera obtener resultados.

Análisis e interpretación de resultados: En este epígrafe se presentan los resultados, producto de las encuestas realizadas al consejo de administración, consejo de vigilancia y área administrativo financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Lacta Pura según anexo 2.

Se ha formulado distintas preguntas con el fin de fundamentar las variables dependiente e independiente.

### 3.5.1 Resultado de la encuesta

A. Consejo de administración, consejo de vigilancia y área administrativo financiero de la cooperativa de ahorro y crédito “LLACTA PURA”.

1. ¿Por qué causas la Cooperativa Lacta Pura no consigue mejorar sus resultados financieros?

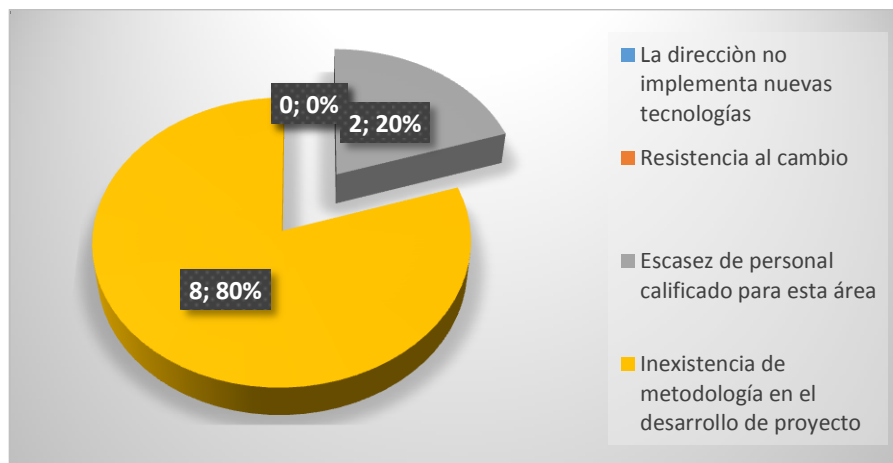
Tabla 1:  
Mejorar resultados financieros

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	La dirección no implementa nuevas tecnologías		
2	Resistencia al cambio		
3	Escasez de personal calificado para esta área	2	20
4	Inexistencia de metodología en el desarrollo de proyecto	8	80
TOTAL		10	100%

FUENTE: Encuesta realizada al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Área Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lacta Pura”.

ELABORADO POR: Gabriela Bustos Mejía

Gráfico 3: Mejorar resultados financieros



Análisis e Interpretación: El 80% de los miembros de los consejos encuestados manifiestan que las causas para que la Cooperativa Lacta Pura no consiga mejorar sus resultados financieros, es por la inexistencia de metodología en el desarrollo del proyecto original, en un 20% dicen que es la escasez de personal calificado para el área, por lo que puedo manifestar que los socios están de acuerdo que no existe la adecuada metodología para poder realizar y llevar a cabo los proyectos que se han propuesto en la cooperativa, se debería tomar acciones sobre estas decisiones.

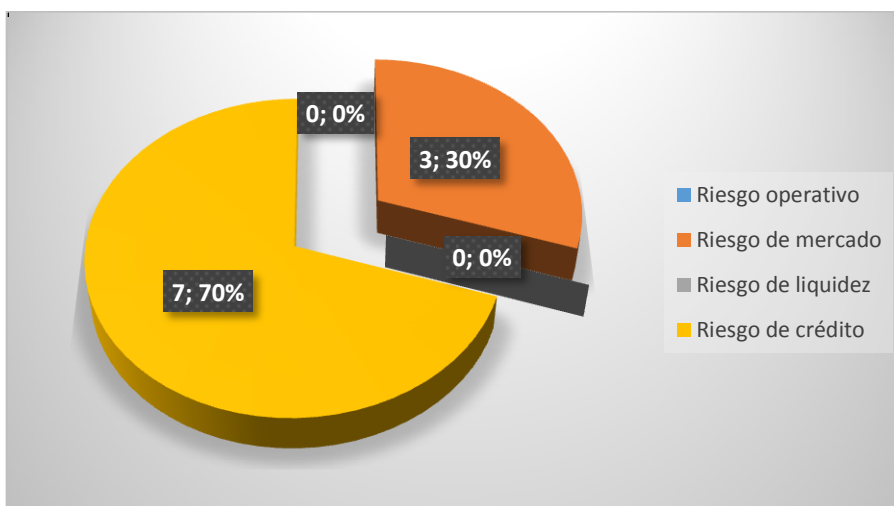
2. ¿A qué tipo de riesgo financiero se enfrenta la Cooperativa Llacta Pura?

Tabla 2:  
Riesgo financiero

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Riesgo operativo		
2	Riesgo de mercado	3	30
3	Riesgo de liquidez		
4	Riesgo de crédito	7	70
TOTAL		10	100%

FUENTE: Encuesta realizada al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Área Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Llacta Pura”.  
ELABORADO POR: Gabriela Bustos Mejía

Gráfico 4: Riesgo financiero



Análisis e Interpretación: De acuerdo a lo manifestado por los representantes El 70% considera que la Cooperativa Llacta Pura presenta un riesgo de crédito, y en un 30% manifiesta por el riesgo de mercado, por lo que considero que los empleados de la cooperativa también deben contar con sus herramientas disponibles para evitar todos estos riesgos financieros, los mismos que traerán consecuencias a la cooperativa y por ende a sus socios.



3. ¿La Cooperativa Llacta Pura utiliza el monitoreo y control de riesgo financiero para su administración?

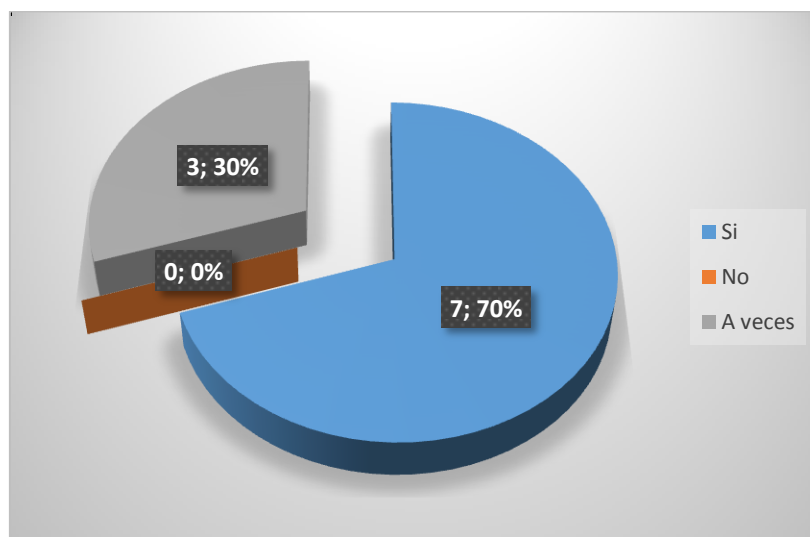
Tabla 3:  
Monitoreo y control de riesgo financiero

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	7	70
2	No		
3	A veces	3	30
TOTAL		10	100%

FUENTE: Encuesta realizada al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Área Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Llacta Pura”.

ELABORADO POR: Gabriela Bustos Mejía

Gráfico 5: Monitoreo y control de riesgo financiero



Análisis e Interpretación: Los directivos de la Cooperativa Llacta Pura utiliza el monitoreo y control de riesgo financiero para su administración en un 70% y en un 30% dicen que a veces, por lo que podría manifestar que la cooperativa si utiliza un adecuado control para así evitar una cartera de mora elevada.

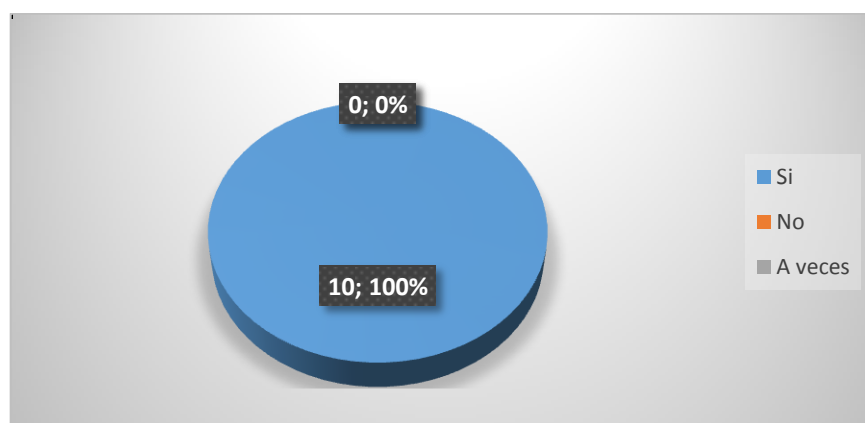
4. ¿La Cooperativa Llacta Pura diversifica su cartera de clientes para no caer en riesgo de inversión?

Tabla 4:  
Diversificación de cartera

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	10	100
2	No		
3	A veces		
TOTAL		10	100%

FUENTE: Encuesta realizada al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Área Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Llacta Pura”.  
ELABORADO POR: Gabriela Bustos Mejía

Gráfico 6: Diversificación de cartera



Análisis e Interpretación: Los representantes de la cooperativa manifestaron de forma unánime en un 100% que sí diversifican su cartera de clientes para no caer en riesgo de inversión, con eso ayuda a no tener problemas como una cartera vencida elevada.

5. ¿La Cooperativa Lacta Pura aplica el proceso de la administración del riesgo financiero?

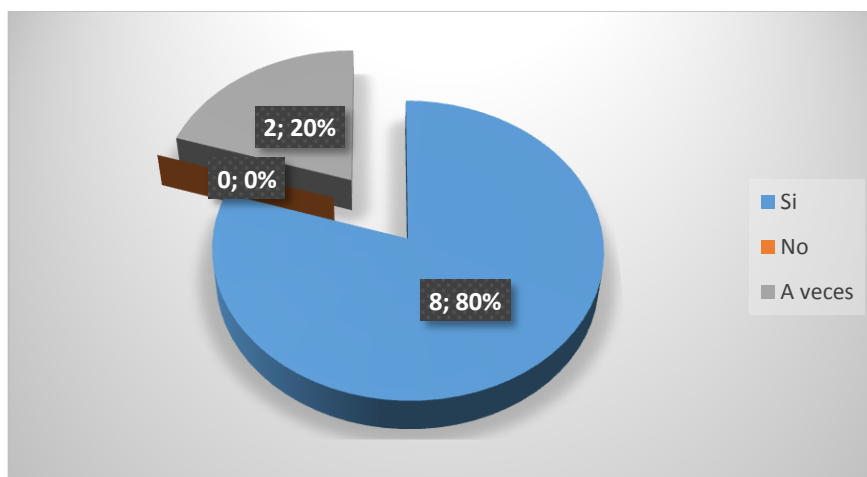
Tabla 5:  
Proceso de Administración

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	8	80
2	No		
3	A veces	2	20
TOTAL		10	100%

FUENTE: Encuesta realizada al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Área Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lacta Pura”.

ELABORADO POR: Gabriela Bustos Mejía

Gráfico 7: Proceso de Administración



Análisis e Interpretación: De acuerdo al gráfico 5 se puede decir que un 80% de los directivos de los distintos consejos manifiestan que sí, la cooperativa Lacta Pura aplica el proceso de la administración del riesgo financiero, por lo que diría que los socios se encuentran con una buena comunicación en lo referente a los procesos que se aplican para evitar problemas financieros en un 20% dicen que dentro de la cooperativa no se está aplicando dicho proceso.

6. ¿Considera usted que los estados financieros de la cooperativa se revisan con frecuencia?

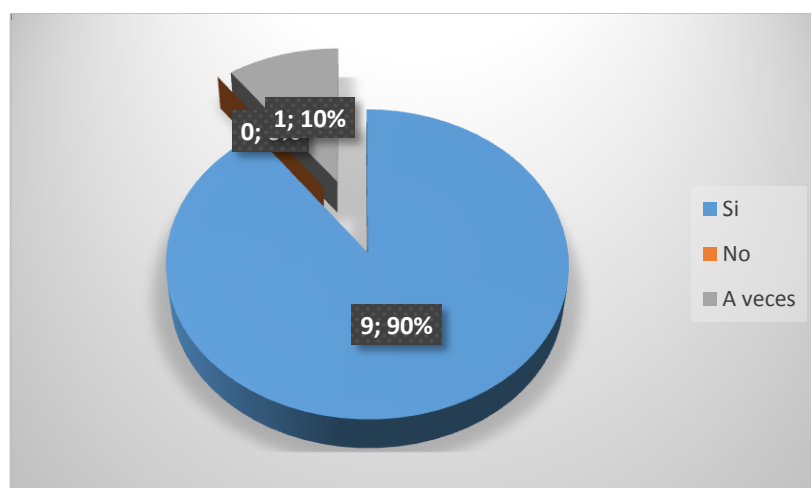
Tabla 6:  
Estados Financieros

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	9	90
2	No		
3	A veces	1	10
TOTAL		10	100%

FUENTE: Encuesta realizada al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Área Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Llacta Pura”.

ELABORADO POR: Gabriela Bustos Mejía

Gráfico 8: Estados Financieros



Análisis e Interpretación: De acuerdo a lo manifestado por los representantes encuestados manifestaron en un 90% que sí, que los estados financieros de la cooperativa se revisan con frecuencia, en un 10% dicen que no, por lo que puedo manifestar que los socios se encuentran muy informados de los estados financieros y como se encuentra la cooperativa con sus finanzas.

7. ¿Cuentan los empleados con los conocimientos y herramientas necesarias para orientar las finanzas de los socios?

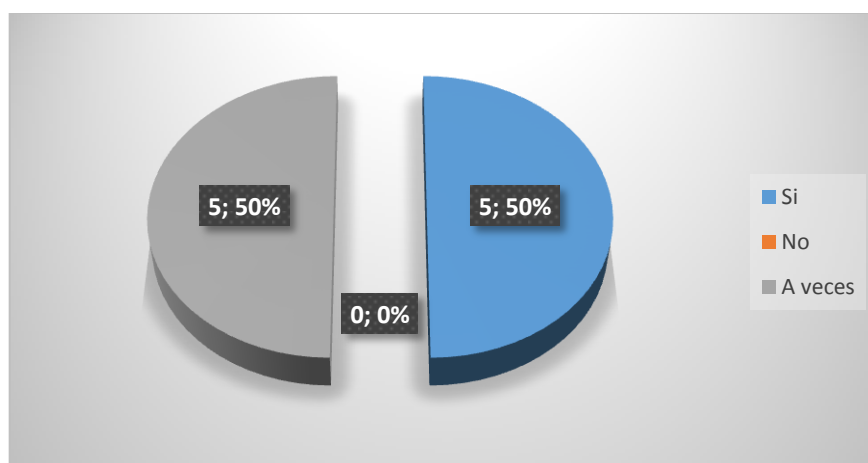
Tabla 7:  
Conocimientos y Herramientas

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	5	50
2	No		
3	A veces	5	50
TOTAL		10	100%

FUENTE: Encuesta realizada al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Área Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Llacta Pura”.

ELABORADO POR: Gabriela Bustos Mejía

Gráfico 9: Conocimientos y Herramientas



Análisis e Interpretación: De acuerdo al gráfico 7 los miembros de los consejos encuestados manifestaron que si, en un 50% los empleados cuentan con los conocimientos y herramientas necesarias para orientar las finanzas de los socios, mientras que la otra mitad encuestada consideran que no, por lo que diría que no hay un departamento adecuado para poder orientar a los socios sobre sus finanzas.

8. ¿Los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa satisfacen las necesidades de los socios?

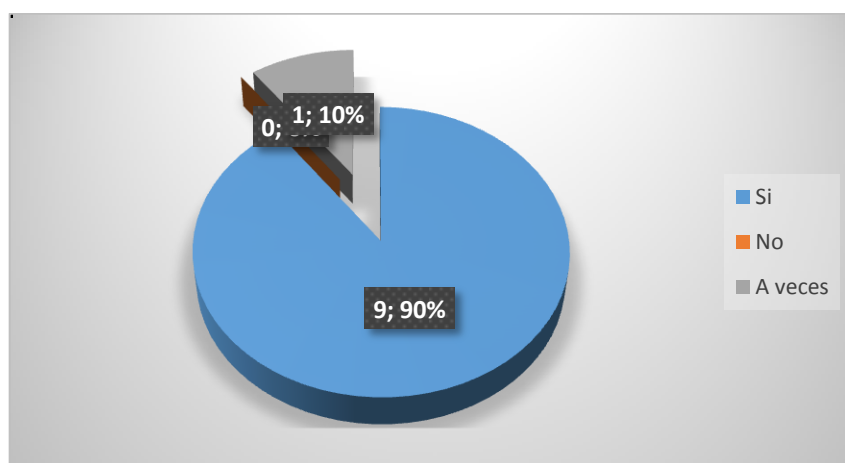
Tabla 8:  
Productos y servicios financieros

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	9	90
2	No		
3	A veces	1	10
TOTAL		10	100%

FUENTE: Encuesta realizada al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Área Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Llacta Pura”.

ELABORADO POR: Gabriela Bustos Mejía

Gráfico 10: Productos y servicios financieros



Análisis e Interpretación: En un 90% de los representantes manifestaron que los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa satisfacen las necesidades de los socios, porque los socios se encuentran de acuerdo con los servicios que ofrece la cooperativa. Mientras que un 10% manifestó lo contrario.

9. ¿Conoce usted los indicadores financieros que maneja la cooperativa?

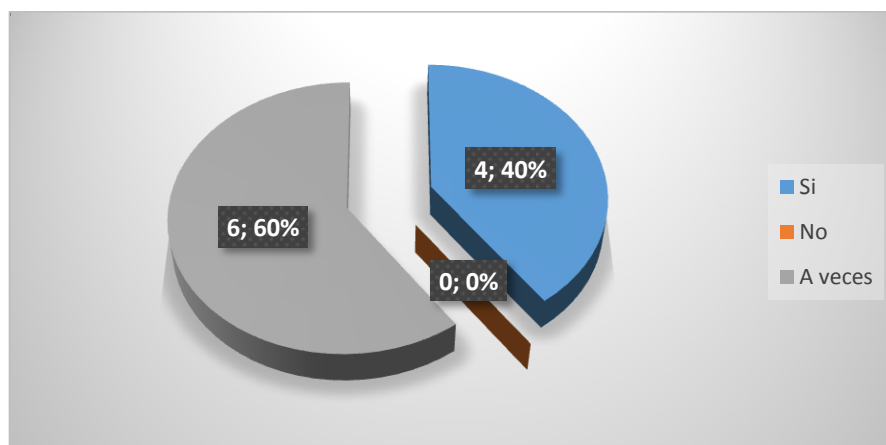
Tabla 9:  
Indicadores Financieros

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	4	40
2	No		
3	A veces	6	60
TOTAL		10	100%

FUENTE: Encuesta realizada al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Área Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Llacta Pura”.

ELABORADO POR: Gabriela Bustos Mejía

Gráfico 11: Indicadores Financieros



**Análisis e Interpretación:** Las personas encuestadas manifiestan que un 40% conoce los indicadores financieros que maneja la cooperativa, en un 60% dicen que no. La cooperativa de ahorro y crédito no mantiene una buena información a sus miembros de los consejos que compone la misma. Esta desinformación no permite que la cooperativa vaya creciendo como se proyectan.

10. ¿Piensa que es importante que la cooperativa cuente con procesos para mejorar la rentabilidad?

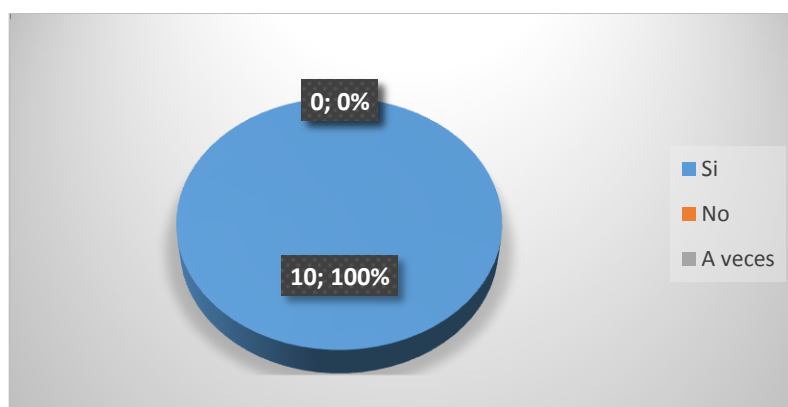
Tabla 10:  
Procesos para mejorar

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	10	100
2	No		
3	A veces		
TOTAL		10	100%

FUENTE: Encuesta realizada al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, y Área Administrativa Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Llacta Pura”.

ELABORADO POR: Gabriela Bustos Mejía

Gráfico 12: Procesos para mejorar



Análisis e Interpretación: De los miembros encuestados de los distintos consejos tenemos que el 100% concuerda que es importante que la cooperativa cuente con procesos para mejorar la rentabilidad, por lo que puedo manifestar que los miembros de los distintos consejos están conscientes de que se debe diseñar procesos que ayuden al crecimiento de la cooperativa.



B. ENTREVISTA PARA LA GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LLACTA PURA

1. ¿La Cooperativa Llacta Pura utiliza mapa de proceso en el área financiera para identificar sus actividades?

En la Cooperativa no se utiliza un mapa de procesos, en donde se ubica las actividades que se realiza a diario en las distintas áreas y en especial la financiera, esta se la hace en función de la experiencia.

2. ¿Cuál es el método que utiliza para medir la productividad de la cooperativa?

Utilizamos el índice de productividad de actividades

$$\frac{\text{PRODUCCIÓN DE LA ACTIVIDAD}}{\text{CONSUMO DE LA ACTIVIDAD}}$$

3. ¿Qué estrategia ha establecido la Cooperativa Llacta Pura para reducir sus costos operativos?

Sea procedido a automatizar el servicio y las comunicaciones.

4. ¿Los factores sistemáticos como acceso al financiamiento, infraestructura y tecnología para medir la competitividad dieron resultados?

Analizados los balances anteriores, se pone en duda que los resultados han sido buenos. Para este nuevo año esperamos tener mejores resultados.

5. ¿La cooperativa busca capacitar al trabajador con cursos u otros métodos?

Bueno, la cooperativa está siempre tratando de dar herramientas apropiadas a sus operadores, pero no se tiene un plan de capacitación actualmente.

6. ¿Realiza la gerencia el análisis de la cadena de valor para mejorar su capacidad en el mercado, examina las conexiones que hay entre socios?

Para tener buenos resultados, se está pendiente de los socios y se está siempre analizando las situaciones de mercado.

7. ¿A qué tipo de riesgo financiero se enfrenta la Cooperativa Llacta Pura?

El riesgo a que se puede estar enfrentando la Cooperativa es el riesgo en la cartera de crédito.

8. ¿La Cooperativa Llacta Pura utiliza el monitoreo y control de riesgo financiero para su administración?

Por lo general la cooperativa está siempre pendiente de todas las áreas especialmente la del área financiera.

9. ¿La Cooperativa tiene un sistema de control de cartera de crédito?

Si, la cooperativa cuenta con un sistema de control de cartera bajo la responsabilidad de quienes otorgan el crédito.

10. ¿La Cooperativa aplica procesos de recuperación de cartera de crédito?

Si, la cooperativa aplica procesos para recuperar la cartera, pero si se requiere de mejoramiento en este proceso.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

En el presente trabajo de titulación la idea a defender hace referencia que el Diseño de procesos financieros facilitará la operatividad de las acciones a realizar a favor de los asociados, ya que los procesos establecidos actualmente por la cooperativa serán reestructurados de tal manera que permitirá mejorar la rentabilidad enfocada en la cartera crediticia, basándose en las encuestas dirigidas a los consejos directivos, donde la pregunta N° 10 manifiesta un 100% que es necesario que la cooperativa cuente con procesos financieros para mejorar la rentabilidad, con relación a la entrevista a la Gerente de la cooperativa en la pregunta N° 1 afirma que no se utiliza un mapa de procesos, en donde se ubica las actividades que se realiza a diario en las distintas áreas y en especial la financiera, esta se hace en función a la experiencia. En la pregunta N° 10 afirma que la cooperativa aplica procesos para recuperar la cartera, pero si se requiere de un mejoramiento en este tipo de proceso, justificando de esta manera que el estudio ha sido pertinente y la propuesta planteada adecuada para lograr un incremento real en la rentabilidad.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

DISEÑO DE PROCESOS FINANCIEROS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA RENTABILIDAD EN LA COOPERATIVA “LLACTA PURA” MATRIZ RIOBAMBA.

### **4.2 OBJETIVOS**

- ✓ Diagnosticar los procesos financieros que realiza en la actualidad la cooperativa de ahorro y crédito “Llacta Pura”
- ✓ Evaluar cuáles de los procesos financieros mencionados tienen mayor importancia en el desarrollo de la rentabilidad en la cooperativa “Llacta Pura”
- ✓ Diseñar los nuevos procesos financieros para el mejoramiento de la rentabilidad en la cooperativa “Llacta Pura” matriz Riobamba.

### **4.3 ALCANCE**

El alcance funcional de los procesos se limita a los procesos definidos en el marco legal y a los aspectos tecnológicos para la automatización de los mismos.

Incluye una visión integral de los procesos financieros y su vinculación con los procesos administrativos no financieros donde destaca el nivel de procesos estratégicos que se refieren a los objetivos, metas y resultados; asimismo, incluye la cadena de valor de la gestión financiera que engloba los procesos de programación de los recursos, ejecución de los recursos, seguimiento y evaluación y rendición de cuentas.

En el mismo sentido, este grupo de procesos incluye la adaptación de la infraestructura tecnológica a los cambios de su entorno tratando de conseguir y mantener una ventaja de carácter tecnológico que sustente el sistema de información fiscal.

#### **4.4 DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA**

Un recorrido por los procesos que lleva a cabo la cooperativa de ahorro y crédito Llacta Pura en el ámbito financiero, ha permitido identificar los siguientes:

##### **PROCESOS BÁSICOS:**

1. Atención e información a los socios sobre los servicios que brinda la CAC Llacta Pura.
2. Apertura de cuentas de ahorros, créditos o para realizar aportes de los clientes o socios
3. Ingreso, registro, aprobación y control de solicitudes de crédito.
4. Desembolso de créditos
5. Actualización de datos de los sujetos de crédito.
6. Transferencia a bancos para el pago ordinario mensual

##### **SUBPROCESOS**

- 1.1 Recepción de ingreso del trámite en el sistema.
- 1.2 Aprobación del trámite
- 1.3 Despacho del trámite
- 2.1 Recepción de documentación
- 2.2 Asignación de número de cuenta
- 2.3 Entrega de libreta de ahorro y de aportes.
- 3.1 Recepción de documentación
- 3.2 Firmas de deudor y garante
- 3.3 Acreditación de préstamos en cuenta de ahorros
- 4.1 Recepción solicitud de crédito
- 4.2 Registro de documentación del deudor y garante
- 4.3 Entrega del valor al socio solicitante
- 5.1 Revisión de información del socio en el sistema
- 5.2 elaboración de carpetas de deudores
- 6.1 Autorización de orden de pago
- 6.2 Autorización de transferencia de dinero a sucursal

## 4.5 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS QUE TIENEN MAYOR IMPORTANCIA

Dentro de los procesos que tienen mayor importancia están los de desarrollo de la rentabilidad en la cooperativa “Llacta Pura”

### A.) Procesos de Cobranza

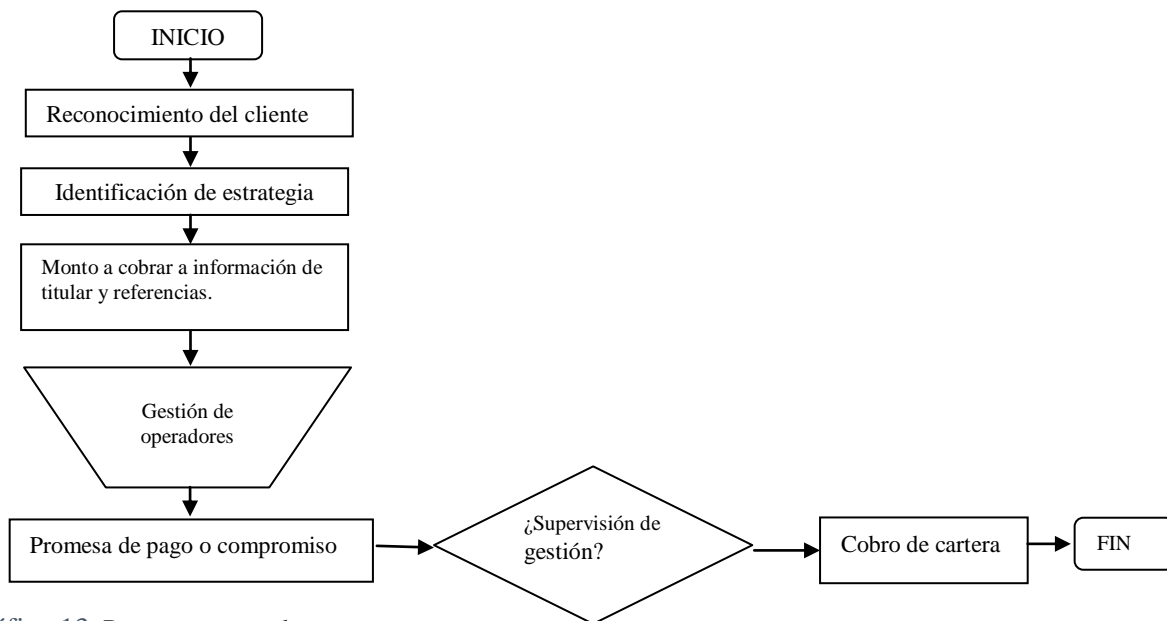


Gráfico 13: Procesos para cobranza

Fuente: Cooperativa Llacta Pura

### B.) Procedimientos específicos del crédito y cobranzas



Gráfico 14: Procedimientos específicos del crédito y cobranzas

Fuente: Cooperativa Llacta Pura

## C. Funciones del área de créditos y cobranzas

### 1. El Sistema de Recordatorio:

Consiste en llevar un registro suplementario, un cuaderno plegado, tarjeta o archivo especial del cliente que le recordara a éste que se ha hecho lo posible por cobrar en la fecha correspondiente.

### 2. Etapa del recordatorio o pruebas:

Consiste en enviar al cliente un recordatorio moderado una vez que ya había pasado la fecha de vencimiento. El primer recordatorio, era moderado e imparcial; se dejaba pasar normalmente varios días entre la fecha de vencimiento y fecha del recordatorio. Algunas técnicas utilizadas eran: Cartas, tarjetas impresas, recordatorios, etc.

### 3. Etapa de persecución:

Cuando fracasaba el recordatorio, la actividad de la cobranza pasa al estado de "persecución". Dentro de esta etapa, el ejecutivo buscaba usualmente, un programa emergente de acciones sucesivas para aplicarse en intervalos de tiempo regulares, a cada cuenta que no responde al esfuerzo de la cobranza. La oportunidad y la técnica a utilizar, es dependiente de la naturaleza de la cuenta por cobrar, de la clasificación del deudor, y de la ubicación.

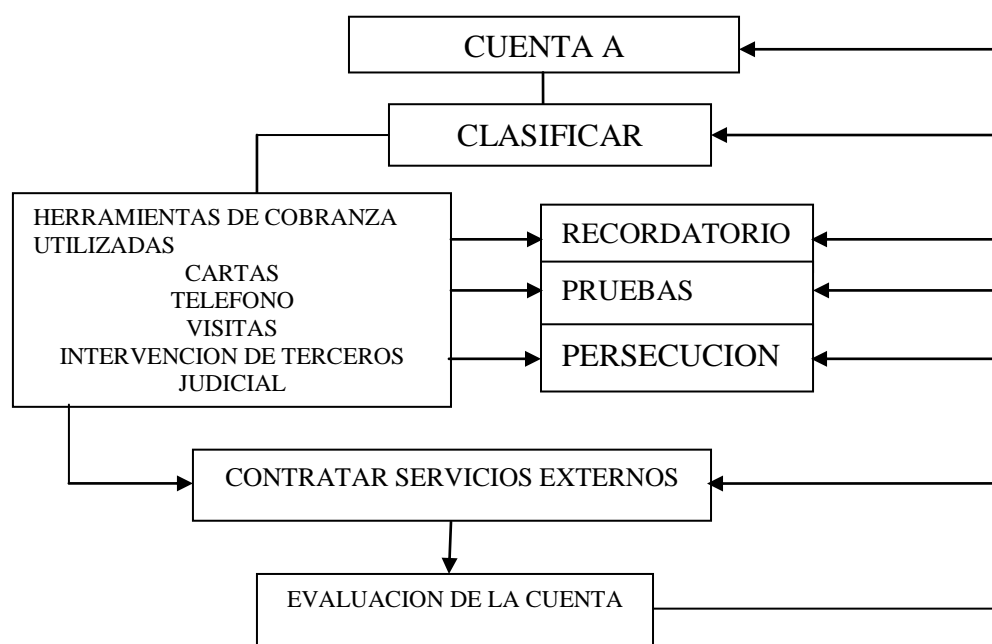


Gráfico 15: Procedimiento de cobro en la cooperativa  
Fuente: Cooperativa Llacta Pura

## **4.6 APLICACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS**

Las técnicas que se deben cumplir de una manera efectiva y precisa, esmerada a cautelar todos los recursos financieros, es decir el dinero disponible que posee la cooperativa. A continuación, se demuestra los procedimientos financieros que se deben realizar en la Lacta Pura.

### **4.6.1 Procedimiento para el manejo de la cuenta caja chica**

Con este procedimiento se podrá tener un adecuado control de los montos destinados para los gastos pequeños que se realizan dentro de la empresa para lo cual los responsables serán las siguientes personas:

Gerente financiero

- Contador
- Asistente contable
- Tesorera

Para el manejo de caja chica de una forma correcta se deberá tener en cuenta lo siguiente: Creación de fondos de caja chica:

1. Tesorería realizará la solicitud para la creación del fondo de caja chica por un monto de 100,00 dólares al gerente financiero.
2. Gerente financiero revisa la solicitud y aprueba la misma.
3. Asistente contable elabora el cheque el mismo que será enviado para su firma y también elabora el comprobante de egreso.
4. Gerente financiero verifica que estén los valores correctos y firma.
5. Tesorería procede a realizar el cobro del cheque y firma el comprobante de egreso y entrega a contabilidad el mismo.
6. Contabilidad registra la transacción y archiva el comprobante de egreso cronológicamente.

Reposición de caja chica:

1. Tesorería envía un informe de reposición de caja con los respectivos recibos y facturas de respaldo.
2. Contabilidad revisara y verificara que los valores sean los mismos que constan en los respaldos.
3. Asistente contable elabora el cheque, comprobante de egreso y envía al gerente financiero el cheque para su firma.
4. Gerente financiero revisa y firma el cheque emite a tesorería.
5. Tesorería realiza el cobro del cheque y firma el comprobante de egreso.
6. Asistente contable registra la transacción y archiva cronológicamente el comprobante de egreso.

#### **4.6.2 Procedimiento para el manejo de la cuenta bancos**

Mediante el proceso para el manejo de la cuenta bancos se establecerá de mejor manera la elaboración de las conciliaciones bancarias con lo cual se determinará el saldo real disponible en la cuenta bancos y verificar de la misma manera que tanto las anotaciones de la cooperativa y la institución bancaria sean las mismas, para lo cual las personas encargadas de realizar dicho procedimiento serán:

- Gerente financiero
- Contador
- Asistente contable
- Tesorera

Para la elaboración de la conciliación bancaria se deberán tomar en cuenta lo siguiente:


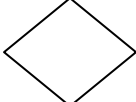
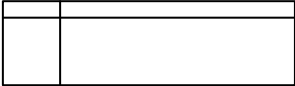



1. Asistente contable deberá obtener toda la información necesaria para la elaboración de la conciliación, como es el estado de cuenta, los egresos e ingreso y las notas de crédito y débito.
2. Con la información anteriormente mencionada se procederá a la realización de la conciliación bancaria y se envía al contador general para su revisión y aprobación.
3. El contador verificara que todo este correctamente elaborado y aprobara dicha conciliación bancaria.



4. Asistente contable procederá a archivar en orden cronológica la conciliación bancaria.

Para la realización de los flujos de procesos propuestos, se utiliza la simbología para representación de diagramas de flujo:

Tabla 11: Referencia de la flujogramación

GRÁFICO	DESCRIPCIÓN
	Proceso
	Decisión
	Almacenamiento Interno
	Documento
	Multidocumento
	Inicio o Fin

Fuente: Diagramas de Flujo Cardenas 2018

## Flujo grama: Procedimiento Para el Manejo de la Cuenta Bancos

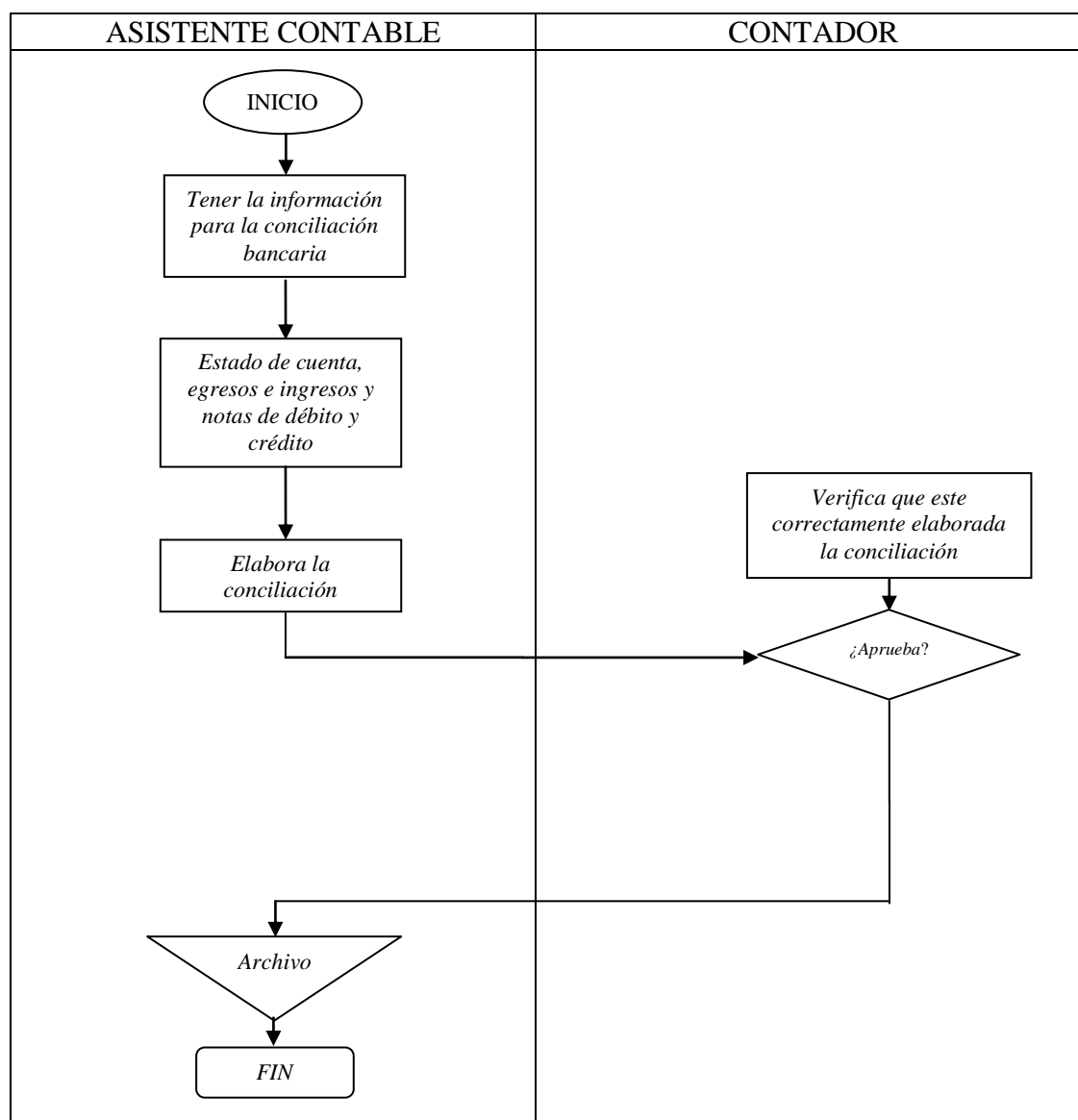


Gráfico 16: Procedimiento de cobro en la cooperativa  
Realizado por: Gabriela Elizabeth Bustos Mejía

### 4.6.3 Procedimiento para el manejo de la cuenta por cobrar

Con este procedimiento podemos controlar las cuentas pendientes de cobro, para que de esta manera dichas cuentas no se vuelvan en cuentas incobrables, para lo cual los responsables serán las siguientes personas:

- Jefe financiero
- Contador
- Asistente contable
- Tesorera

Para que las cuentas por cobrar sean manejadas de forma correcta se deberá tener en cuenta lo siguiente:

1. El asistente contable analizará las carpetas de los socios y clientes para determinar aquellas cuentas por cobrar que se hallen vencidas o por vencer.
2. Elaborará y entregará un informe de cartera vencida mensual al gerente financiero en el cual se detallará el cliente y monto que adeuda a la empresa.
3. El informe será revisado por el gerente financiero, pedirá a la tesorera que informe con cada cliente deudor el monto que adeuda y autoriza el cobro.
4. La tesorera con el listado detallado ubicará los clientes les informará su deuda.
5. La tesorera realizará el cobro para lo cual entregará un recibo donde se detalla el monto de dicho cobro.
6. Realizados los cobros la tesorera realizará los depósitos de dinero.
7. Ya realizado el depósito la tesorera entregará a la asistente contable los recibos y el comprobante de depósito.
8. La asistente contable al recibir el comprobante del depósito elaborará el comprobante de ingreso por el monto recaudado de los clientes y contabilizará la transacción, debitando al mismo tiempo el saldo de las cuentas.
9. El comprobante de ingreso será archivado en orden cronológico por parte del asistente contable.

## Procedimiento para el manejo de la Cuenta Por Cobrar

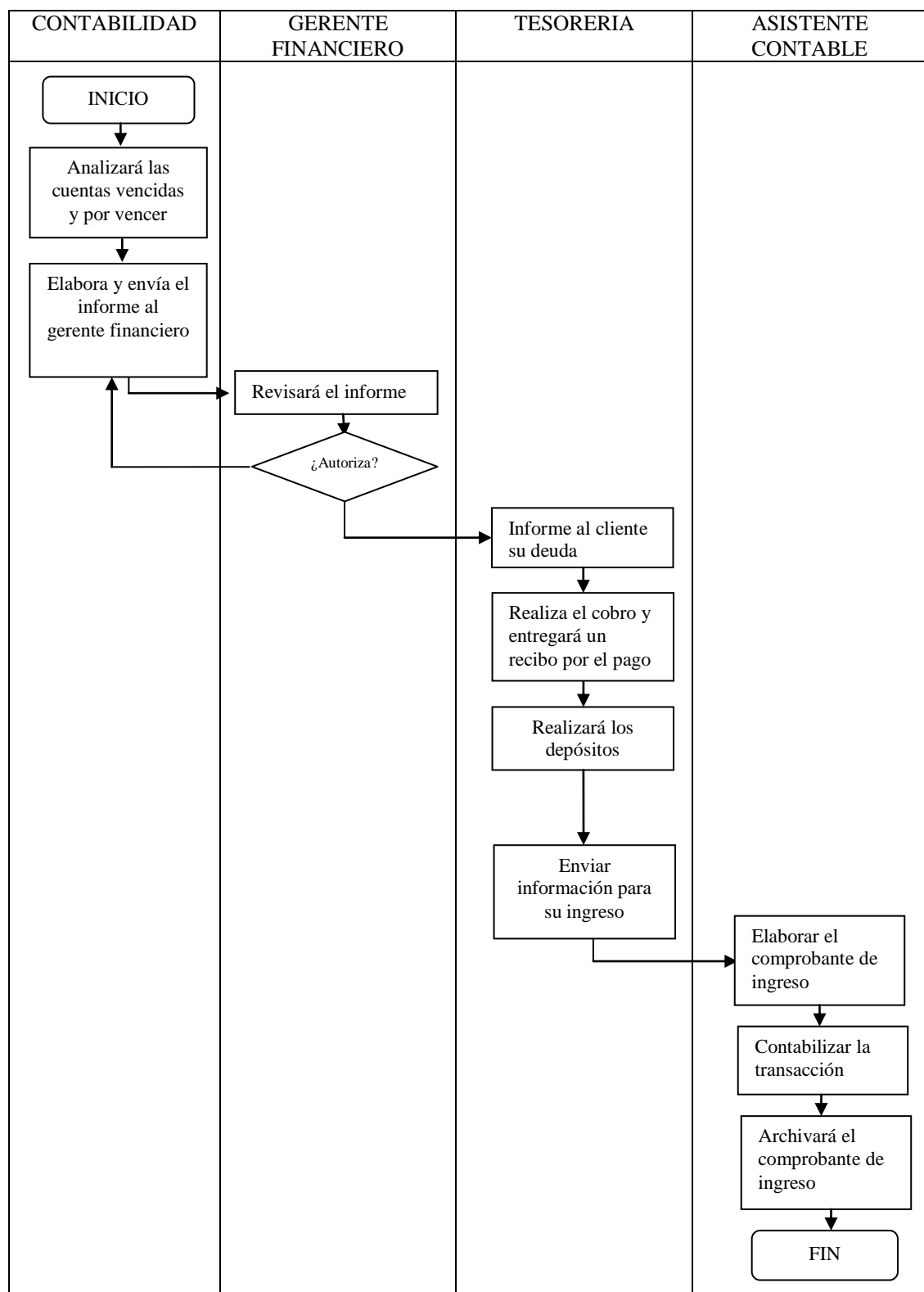


Gráfico 17: Procedimiento de cobro en la cooperativa

Realizado por: Gabriela Elizabeth Bustos Mejía

#### **4.6.4 Procedimiento para el manejo de la cuenta por pagar**

El propósito del procedimiento es el controlar las cuentas que tiene la cooperativa por pagar ya sean a sus proveedores, empleados, o instituciones financieras y para la realización de este procedimiento estarán como responsables las siguientes personas:

- Financiero.
- Contador.
- Asistente contable.

Para que las cuentas por pagar a proveedores sean manejadas de forma correcta se deberá tener en cuenta lo siguiente:

1. El contador revisará las cuentas por pagar de los proveedores, estableciendo con quienes se mantiene una deuda pendiente,
2. Una vez establecidas cuales son las cuentas pendientes de pago, elaborará un informe el mismo que será entregado al gerente financiero para la autorización.
3. El financiero analizará el informe y determinará a que proveedores se realizará el pago, autoriza el mismo.
4. Una vez emitida la autorización al contador, realizará el comprobante de egreso y el cheque con su retención en la fuente los cuales serán enviados al gerente financiero para la firma correspondiente.
5. Una vez firmado el comprobante y el cheque más la retención en la fuente serán enviados a tesorería para el pago correspondiente.
6. El financiero revisa y firma el cheque, emite a tesorería la información.
7. Tesorería firma el cheque y realizará el pago al proveedor y entrega de la retención en la fuente.
8. Tesorería entregará a contabilidad los comprobantes, al asistente contable.
9. El asistente contable reza el registro de la transacción y posteriormente archiva cronológicamente los respaldos.

### Flujograma: Procedimiento para el manejo de la Cuenta Por Pagar

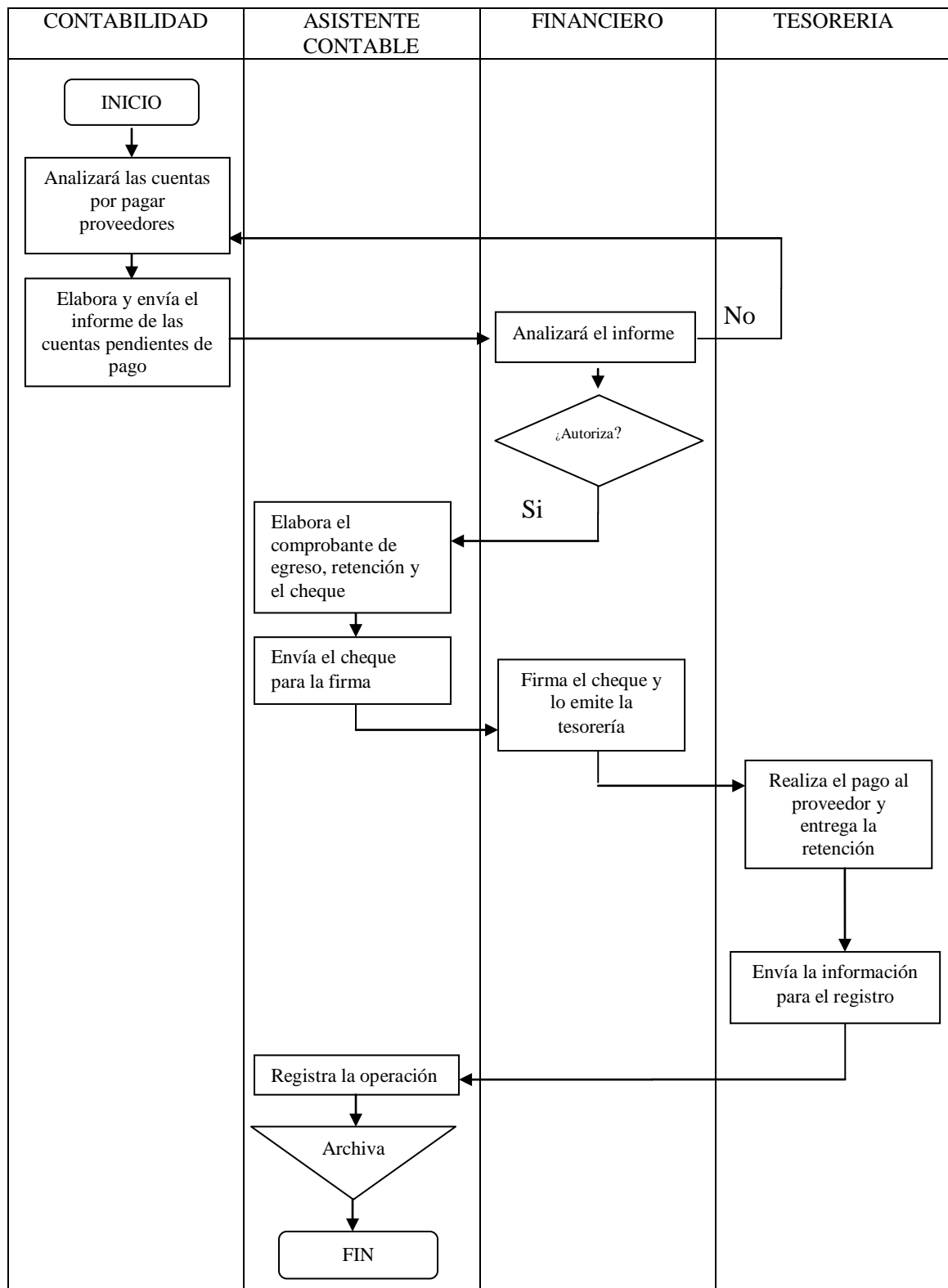


Gráfico 18: Procedimiento de cobro en la cooperativa

Realizado por: Gabriela Elizabeth Bustos Mejía

#### **4.6.5 Proceso de promoción, evaluación y concesión del crédito**

El proceso para la promoción, evaluación y concesión del crédito, requiere de las siguientes fases:

Fase 1: Investigación de mercado y promoción del crédito. El proceso comienza con la identificación de la oficina a partir de la cual se va a realizar la investigación de mercado y posterior promoción del crédito. Llacta Pura establece como objetivo determinar el procedimiento para dar a conocer a la mayor cantidad de personas los microcréditos brindados por la cooperativa, con el propósito de ofertar una financiación que satisfaga las necesidades del socio.

Fase 2: Informar de créditos para clientes nuevos o recurrentes. La cooperativa, representada por el analista de crédito, determina el procedimiento para informar y orientar al cliente sobre los productos y servicios financieros actuales y en creación que ofrece la institución. Dado el desconocimiento que manifiestan numerosos clientes sobre el acceso al crédito, Llacta Pura realiza labores de asesoría financiera para el socio y, en ocasiones, también desempeñan funciones de asesoría de inversiones y gestión de activos y pasivos. Todo esto, unido al conocimiento de los productos ofertados, con objeto de que los analistas de crédito ofrezcan el producto financiero más conveniente. Es en esta fase, donde se comprueba si el prestatario es ya cliente de la cooperativa, por lo que las variables a tener en cuenta en esta fase son: Socio antiguo, crédito inicial, segundo crédito y créditos negados.

Fase 3: Evaluación del expediente de crédito. La actividad de esta fase del proceso es desarrollada íntegramente por el analista de crédito, el cual determina un procedimiento para la evaluación de los expedientes de créditos con la finalidad de presentarlos al Comité de Créditos para su aprobación o rechazo. Las etapas que sigue el analista de crédito para realizar este cometido son tres:

- a) Análisis de la actividad económica desarrollada por el socio. Las variables subyacentes de esta acción son sector y destino del crédito.

- b) Revisión y comprobación en centrales de riesgo e historiales de crédito, el comportamiento de pago pasado del socio. Aquí, serán consideradas las variables, cuota total, cuota en mora, media de mora total y Mora Mayor, para su inclusión en el modelo.
- c) Inspección económico-financiera en la microempresa/ negocio. En casi la totalidad de los créditos el cliente desarrolla la actividad principal en el seno de la unidad familiar, donde se puede comprobar que tiene casi todo su patrimonio. En este contexto, el analista de crédito visita al socio en su puesto de trabajo recogiendo información patrimonial (ratios económicos, financieros y personal del solicitante del crédito (sexo, edad, estado civil y situación laboral).

Fase 4: Evaluación de las garantías. Como último paso, previo a la remisión de la información y expediente de crédito a los Comités de Créditos correspondientes en la entidad, el analista de crédito, en colaboración con el Jefe de Asesoría Legal de la cooperativa, determinan el procedimiento para la evaluación de las garantías expuestas del solicitante. Es la variable Garantía la que es incluida en esta fase.

Fase 5: Aprobación de la solicitud de crédito. Llegado a este nivel, el analista de crédito y la gerencia de Llacta Pura deciden la aprobación o rechazo de los expedientes de crédito presentados. Si la solicitud del préstamo termina por aprobarse, las variables a tener en cuenta para el modelo estadístico serán: Tipo de operación, duración, Interés mensual, monto, y Valor total de créditos.

Fase 6: Variables Macroeconómicas. Por último, para la elaboración de un modelo de crédito, hemos de tener en cuenta la influencia del ciclo económico mediante la consideración de variables macroeconómicas que en este trabajo hemos medido por su tasa de variación anualizada como: PIB, IPC, empleo, Agua, Luz, Teléfono.



## Flujo grama: Procesos para la concesión de créditos

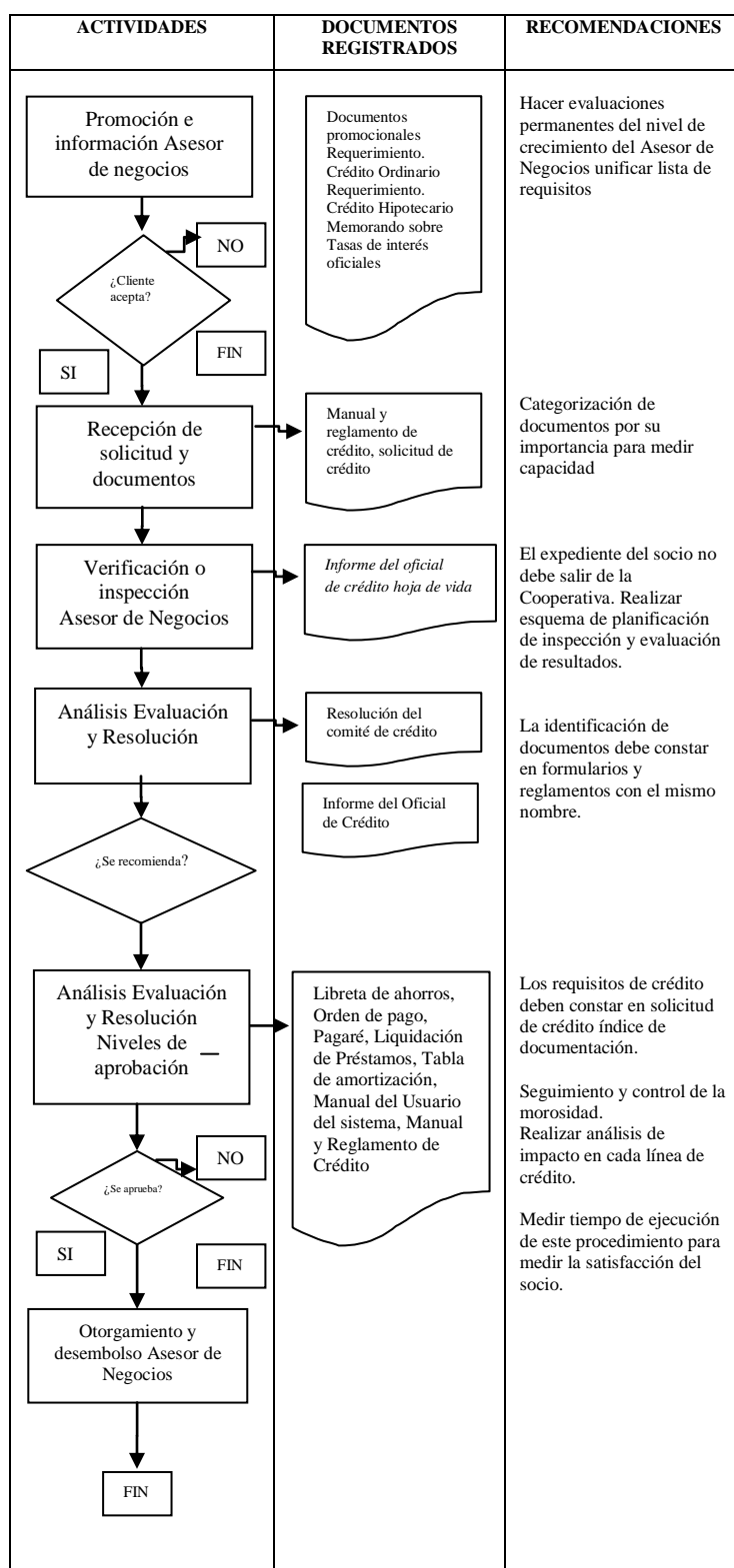


Gráfico 19: Procedimiento de cobro en la cooperativa

Realizado por: Gabriela Elizabeth Bustos Mejía

## Flujo grama: Procesos para la concesión de créditos

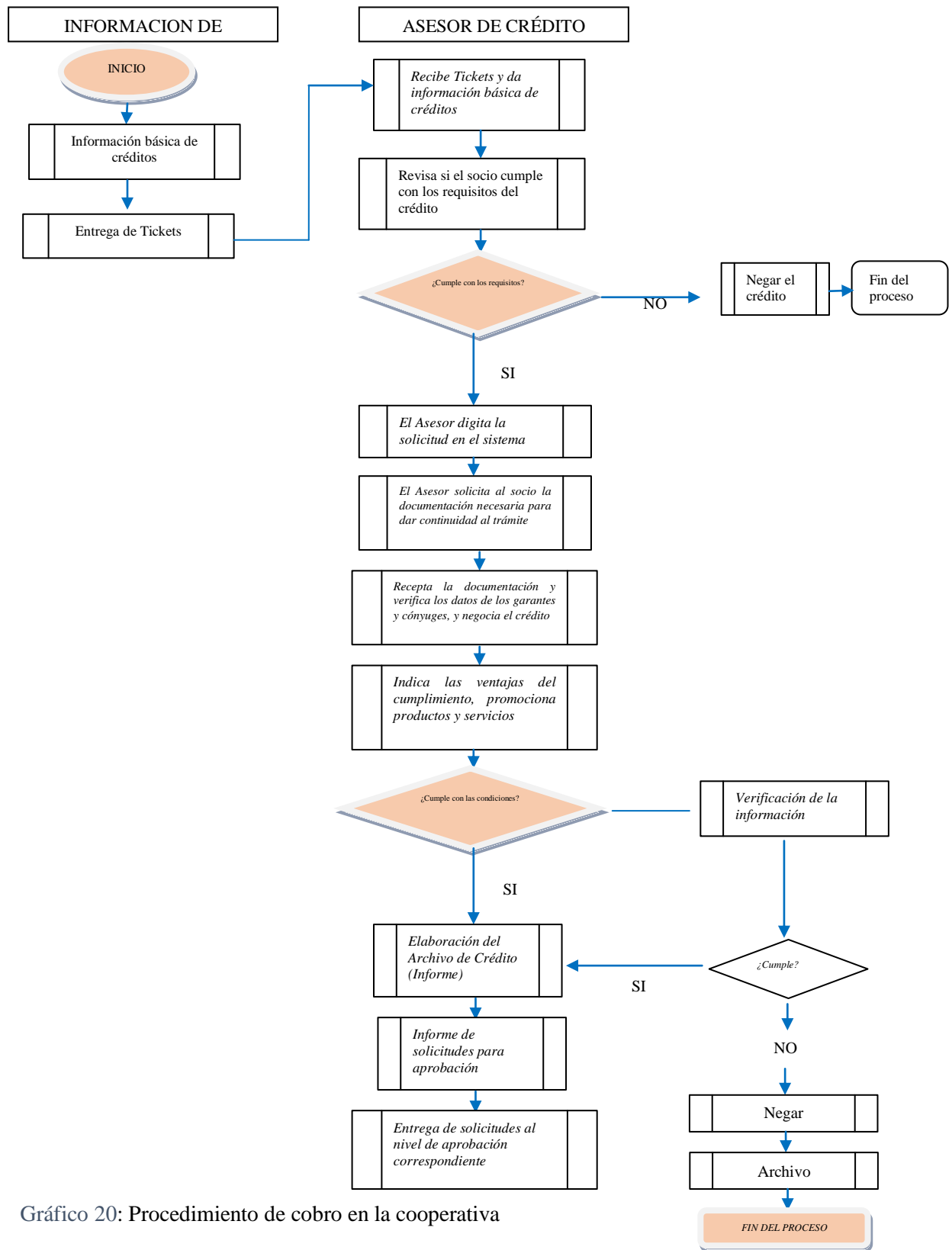


Gráfico 20: Procedimiento de cobro en la cooperativa

Realizado por: Gabriela Elizabeth Bustos Mejía

#### **4.6.6 Procesos para la recuperación de cartera**

Dentro de los procesos para recuperar la cartera vencida de la cooperativa tenemos:

1. Motivación al equipo de cobranza: Es necesario explicar con claridad la importancia que tiene para la cooperativa la cobranza, es por eso que la gerente deberá optar por comisiones de ser necesario para sus trabajadores y así motivar al personal para que con la aplicación de herramientas y control de cobranza este punto sea más factible para la cooperativa.
2. Cartera vencida: Hoy en día la tecnología permite automatizar en cierta medida las alertas de cobranza. Esta es la clave que permite a la cooperativa suspender los créditos morosos, dentro de la cooperativa se deberá realizar un control diario de la cartera vencida.
3. Otorgar la misma importancia a todos los segmentos de cartera: Aunque siempre exigen mayor firmeza las deudas de mayor monto y antigüedad, el personal de la cooperativa Llacta Pura no debe olvidar que la cartera caduca y la lucha contra el tiempo es esencial.
4. Capacidad de pago: Siempre existirá un riesgo dentro de la cooperativa, en este caso el riesgo de que un cliente se convierta en un mal pagador, para que estos casos no sean frecuentes en la cooperativa el personal deberá realizar un correcto análisis previo, donde determine la capacidad de pago y la capacidad moral de la persona para asumir deudas como un compromiso de pago.
5. Procesos de apoyo: Es importante que la gerente de la cooperativa tenga presente a los clientes, de ser necesario podría realizar una llamada al deudor y así puede lograr buenos resultados.
6. Reestructura de crédito: Generalmente es el propio deudor quien plantea la posibilidad de generar un plan de pagos, de esta manera es más fácil llegar a un acuerdo con pagos a plazos o en partes, y así los créditos otorgados por la cooperativa no caen en morosidad.
7. Pagos mínimos: Dentro de la cooperativa se dan casos en donde los socios ofrecen pagar al menos una parte de la deuda como un mínimo, no se le tomará como el pago total. Pero dentro de la cooperativa deberá existir constancia, es decir un comprobante que represente la parte cancelada para que el resto de la deuda quede registrada como tal en los libros de la cooperativa.

## Etapas para la recuperación de cartera

---

### 1. Etapa preventiva:

El analista de crédito de la cooperativa, tiene como tareas el seguimiento y acompañamiento a los socios deudores.

### 2. Etapa administrativa:

Es la gestión aplicada al segmento de cartera desde el día 1 de mora y hasta los 60 días. La cooperativa deberá iniciar una gestión de cobro, por intermedio de llamadas telefónicas, mensajes de texto recordándole su compromiso de pago.

### 3. Etapa pre jurídica:

Si las anteriores etapas no han resultado y la respuesta del deudor no ha sido positiva, a partir del día 61 o de acuerdo al nivel de riesgo se trasladará la gestión de recuperación a los profesionales externos especializados en esta gestión evitando el inicio del cobro jurídico. Se intensificará el envío de comunicaciones, llamadas, mensajes de texto, o también visitas de campo al socio deudor.

### 4. Etapa jurídica:

Agotadas todas las posibilidades para normalizar las obligaciones, la cooperativa Llacta Pura procederá a iniciar el cobro a través de un proceso judicial. Mediante la intervención legal en este proceso para el cobro judicial.

---

## 4.6.7 Procesos para la renegociación de deudas

Antes de empezar un proceso de renegociación de deudas, el cobrador de la cooperativa se informará sobre la deuda y preparará un plan para hacer una propuesta razonable de pagos, para llevar esto a cabo una negociación con el deudor.

Paso 1: Información sobre la deuda. El cobrador de deudas de la cooperativa Llacta Pura, deberá tener toda la información adecuada antes de comunicarse con el cliente para que no exista inconvenientes.

Pasó 2: Plan de pagos propuesto.

Para hacer una propuesta para el cobro de deudas se deberá observar las siguientes consideraciones. Como primer punto el personal de cobranza de la cooperativa Llacta

Pura deberá comunicarse con el deudor para conocer el valor de cuánto puede pagar realmente cada mes, sus ingresos y gastos mensuales. Segundo punto ya conociendo la situación actual del deudor se deberá realizar un resumen de los ingresos netos mensuales del socio y de todos sus gastos mensuales incluyendo la cantidad que desea pagar cada mes y otros pagos de deuda, tratando de que le queden algunos ingresos para cubrir gastos imprevistos y situaciones de emergencia. De esta manera existirá una cantidad que el socio está dispuesto a pagar para resolver la deuda en su totalidad. Esto podría ser una suma fija o una serie de pagos.

Pasó 3: Negociación.

- Plan prepuesto. Cuando hable con el deudor, explique la situación financiera en la que se encuentra el socio.
- Acuerdo y registro. A veces, los cobradores de deudas y los socios no recuerdan sus conversaciones de la misma manera. Si el cobrador acepta un plan de pagos o de negociación, debe anotarlo y mantener un registro, y así terminar la deuda una vez se haya completado los pagos.

#### **4.6.8 Procesos para conocer la rentabilidad**

Para conocer la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Llacta Pura será necesario tener en cuenta la siguiente información:

1. Ingresos, Costo de colocación de créditos
2. Gastos de Administración y Margen Operativo
3. Gastos Financieros
4. Utilidad/Perdida antes de impuestos
5. Impuestos
6. Reparto de Utilidades
7. Utilidad/Pérdida Neta después de impuestos

## PASO N°1: Ingresos, Costo de colocación de créditos

Para la cooperativa Llacta Pura, es en la planificación del presupuesto de colocaciones de créditos en donde empiezan las decisiones financieras ya que para poder colocar un crédito se debe considerar la liquidez. Por lo que es necesario empezar haciendo un presupuesto mensual de colocaciones, como el que se muestra en la siguiente tabla.

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LLACTA PURA

Tabla 12:  
Presupuesto de colocaciones de créditos en montos

Segmentos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Micro créditos	800	850	850	1000	1100	1200
Créditos de consumo	500	700	700	800	900	900
Total						
Colocaciones	1300	1550	1550	1800	2000	2100

Fuente: Llacta Pura, promedio de colocaciones en el primer semestre, 2018

Por otro lado, el costo de colocación del crédito debe incluir hasta el mínimo insumo que se requiera para poner el crédito en las manos del socio.

El margen bruto está compuesto de la diferencia entre los ingresos por colocaciones menos los costos de colocación, aquí es donde toda la atención se debe centrar, si se mantiene un buen margen bruto los costos fijos de la cooperativa se encontraran cubiertos y por lo tanto se tendrá una rentabilidad positiva, si al contrario el margen bruto es negativo, entonces se deberá buscar eficiencias operativas dentro del costo de colocación del producto financiero o incrementar el costo de capital del crédito.

## PASO N°2: Gastos de Ventas, Gastos de Administración y Margen Operativo

Dentro de los gastos administrativos y de colocación de créditos se debe tener en cuenta la operatividad de la cooperativa y estimar todos y cada uno de los gastos que se presenten en el día a día de la operación.

El margen operativo es la resta del margen bruto menos los gastos de colocaciones y gastos de administración. Esta cifra nos indicara si con el nivel de colocación de créditos que se tiene actualmente se pueden mantener los niveles de gastos de colocación y administración estimados, de no ser así, se tendría que realizar un recorte de los mismos para tener una mejor rentabilidad.

#### PASO N°3: Gastos Financieros

Es uno de los rubros más olvidados a la hora de hacer un estudio de rentabilidad, toda apertura de cuenta en la cooperativa contrae gastos, llámense mantenimiento de cuenta, estado de cuenta. Es importante tener en cuenta que estos gastos son recurrentes durante todo el año y que además se encuentran acordados en el contrato con la entidad bancaria en donde se establezca la cuenta de la cooperativa en este caso Llacta Pura Mantiene dos cuentas una en el Banco de Guayaquil y la otra el Banco del Pichincha.

#### PASO N°4: Utilidad/Perdida antes de impuestos

Esta es la resta entre el margen operativo y los gastos financieros. Esta cifra es la cual será afectada al impuesto a la renta.

#### PASO N°5: Impuestos

El cálculo de impuestos se realiza según el régimen tributario en el cual se encuentra inscrita la cooperativa Llacta Pura.

#### PASO N°6: Reparto de Utilidades

Las cooperativas de ahorro y crédito pequeñas, generalmente no reparten utilidades por ley, sin embargo, Llacta Pura colocará la parte proporcional de utilidades en las cuentas de sus socios en base a sus aportaciones.

#### PASO N°7: Utilidad/Pérdida Neta después de impuestos

Es aquí donde establecemos el rendimiento de la inversión y la rentabilidad de la cooperativa. La cifra que nos de aquí, lo dividiremos entre los créditos y así podremos

saber si tenemos rentabilidad positiva o negativa y cuanto es. Cuando es mayor al 5% en dólares, sería una cooperativa que genera rentabilidad en consideración a dejar el dinero en alguna de las entidades bancarias a plazo fijo. Sin embargo, para poder buscar a inversores o socios estratégicos la cooperativa deberá otorgar un porcentaje mayor a esta rentabilidad.



## **CONCLUSIONES**

- En el diagnóstico situacional de la cooperativa de ahorro y crédito “Llacta Puara” matriz Riobamba, se determinó que los procesos financieros que actualmente presenta la cooperativa no son aplicados correctamente, ya que no existe planificación, control y seguimiento de los mismos.
- Mediante la aplicación de los instrumentos se determinó procesos financieros de mayor importancia que presenta la cooperativa para el desarrollo de la investigación en torno a la rentabilidad como son: procesos de colocación de crédito y cobranzas.
- Se ha propuesto procesos financieros para el manejo de las cuentas: caja chica, bancos, cuentas por cobrar y pagar, concesión de crédito, recuperación de cartera vencida y renegociación de deudas, con el propósito de que la cooperativa pueda mejorar su rentabilidad y desarrollarse en el mercado crediticio.

## **RECOMENDACIONES**

- A la Gerente realizar un diagnóstico actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Llacta Pura” de manera periódica en función a los procesos financieros y así determinar cuál ha sido su comportamiento y si se está aplicando herramientas que proporcionen mejores resultados.
- Los procesos financieros de crédito y cobranzas que están establecidos por la cooperativa seguirlos aplicando de manera constante, eficiente y además medir los resultados obtenidos y comunicar a los responsables del equipo de cobranza.
- A Los Directivos de la Cooperativa analizar la necesidad latente que presenta la cooperativa con la finalidad de implementar los nuevos procesos financieros propuestos en el trabajo de titulación como alternativa de solución para el mejoramiento de la rentabilidad, puesto que esto les permitirá ser más eficientes en su accionar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ambrose, G. (2016). "Identidad corporativa del Brief a la solución final". Barcelona, España: Editorial Gustavo Gili.
- Basurto, A. (2005). Sistema empresa inteligente. México: Editorial Empresa Inteligente.
- Belohlavek, P. (2005). Antropología unicista de mercado. Su abordaje como sistema complejo. Buenos Aires: Blue Eagle Group.
- Bittel. (2007). Talento humano 2a. ed. Madrid, España: ESIC.
- Blanco Illescas, Francisco, (1980), El control integrado de gestión. México. Limusa, pp. 77-125
- Briceño, M. (2007). Calidad del servicio.mBarcelona: Laertes.
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2014). Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid, España: Editorial Editext.
- Capriotti, (2013), Planificación estratégica de la imagen corporativa, 4a. ed. España.
- Coleman, D. y Freedman, J. (1987). Los secretos de la psicología. España: Salvat.
- Ferrater M., J. (2006). Diccionario de filosofía abreviado. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fidias G. Arias. (2017). El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica. julio 2012 (Vol. 91).
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). "Mercadotecnia". Mc Graw Hill.
- Fuentes Navarro, R. (1999). La investigación de la comunicación en América Latina: condiciones y perspectivas para el siglo XXI. En: Diálogos de la comunicación [Revista electrónica], 56. Recuperado el 02 de febrero de 2011 en: [http://www.dialogosfelafacs.net/diálogosepoca/dialogos\\_epoca/pdf/56-05RaulFuentes.pdf](http://www.dialogosfelafacs.net/diálogosepoca/dialogos_epoca/pdf/56-05RaulFuentes.pdf)
- Guardia, J. (2006). Análisis de datos (Tercera ed.). México: Morata.
- Guzmán, M. P. (2012). Investigación Métodos Generales Patricia Sierra Guzmán, 12.
- Jiménez, A. I., & Rodríguez, I. (2007). Comunicación e imagen corporativa (Primera ed.). Barcelona, España: Editorial UOC.

- Kotler y Keller, 2005, Calidad de servicio para el fortalecimiento de la imagen corporativa, [publicaciones.urbe.edu/index.php/market/article/view/4636/5701](http://publicaciones.urbe.edu/index.php/market/article/view/4636/5701)
- Larrea J. 2008, Conceptos de administración estratégica. Prentice-Hall.
- Mayol M., D. (Diciembre 2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. Signo y pensamiento, N° 57, pp. 506 – 519. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Milward, G.E. (2016). Organización en gran escala. Madrid.
- Niebel B. (2014). Estudio de tiempos y movimientos. Ingeniería Industrial.
- Pintado & Sánchez. (2013). Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial, 2a. ed. Madrid
- Ramón Ruiz. (2007). El método científico y sus etapas, 13.

# ANEXOS

## Anexo 1: Entrevista

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA LA GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

1. ¿La Cooperativa utiliza mapa de proceso en el área financiera para identificar sus actividades?
2. ¿Cuál es el método que utiliza para medir la productividad de la cooperativa?
3. ¿Qué estrategia ha establecido la Cooperativa para reducir sus costos operativos?
4. ¿Los factores sistemáticos como acceso al financiamiento, infraestructura y tecnología para medir la competitividad dieron resultados?
5. ¿La cooperativa busca capacitar al trabajador con cursos u otros métodos?
6. ¿Realiza la gerencia el análisis de la cadena de valor para mejorar su capacidad en el mercado, examina las conexiones que hay entre socios?
7. ¿A qué tipo de riesgo financiero se enfrenta la Cooperativa ?
8. ¿La Cooperativa utiliza el monitoreo y control de riesgo financiero para su administración?
9. ¿La Cooperativa tiene un sistema de control de cartera de crédito?
10. ¿La Cooperativa aplica procesos de recuperación de cartera de crédito?

## Anexo 2: Cuestionario

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA COSEJO DE ADMINISTRACIÓN,  
CONSEJO DE VIGILANCIA Y ÁREA ADMINISTRATIVO FINANCIERO  
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

1	<p>¿Por qué causas la Cooperativa no consigue mejorar sus resultados financieros?</p> <p>a. La dirección no implementa nuevas tecnologías</p> <p>b. Resistencia al cambio</p> <p>c. Escases de personal calificado para esta área</p> <p>d. Inexistencia de metodología en el desarrollo de proyecto</p>	<p>( )</p> <p>( )</p> <p>( )</p> <p>( )</p>
2	<p>¿A qué tipo de riesgo financiero se enfrenta la Cooperativa Lacta Pura?</p> <p>a. Riesgo operativo</p> <p>b. Riesgo de mercado</p> <p>c. Riesgo de liquidez</p> <p>d. Riesgo de crédito</p>	<p>( )</p> <p>( )</p> <p>( )</p> <p>( )</p>
3	<p>¿La Cooperativa utiliza el monitoreo y control de riesgo financiero para su administración?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>c. A veces</p>	<p>( )</p> <p>( )</p> <p>( )</p>
4	<p>¿La Cooperativa diversifica su cartera de clientes para no caer en riesgo de inversión?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p>	<p>( )</p> <p>( )</p>
5	<p>¿La Cooperativa aplica el proceso de la administración del riesgo financiero?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>c. A veces</p>	<p>( )</p> <p>( )</p> <p>( )</p>
6	<p>¿Considera Usted que los estados financieros de la cooperativa se revisan con frecuencia?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>c. A veces</p>	<p>( )</p> <p>( )</p> <p>( )</p>
7	<p>¿Cuentan los empleados con los conocimientos y herramientas necesarias para orientar las finanzas de los socios?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>c. A veces</p>	<p>( )</p> <p>( )</p> <p>( )</p>
8	<p>¿Los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa satisfacen las necesidades de los socios?</p> <p>a. Si</p> <p>b. No</p> <p>c. A veces</p>	<p>( )</p> <p>( )</p> <p>( )</p>

9	¿Conoce Usted los indicadores financieros que maneja la cooperativa? a. Si b. No c. A veces	 ( ) ( ) ( )
10	¿Piensa que es importante que la cooperativa cuente con procesos para mejorar la rentabilidad? a.Si b.No c.A veces	 ( ) ( ) ( )

Gracias por su colaboración